EIFFAGE

Document de référence 2018

Inventons un avenir à taille humaine

Savoir faire la différence

4 branches, 8 métiers, 100 000 chantiers par an

« Chaque jour, nos 70 400 collaborateurs développent leurs expertises, construisent les villes, relient les territoires et mettent en œuvre des solutions et des services innovants pour répondre aux besoins des populations, au plus près des territoires.
Notre ambition s'appuie sur notre forte culture de l'innovation et notre organisation compacte autour de huit métiers capables de se mobiliser pour conduire ensemble des projets à forte valeur ajoutée.
Notre ambition à savoir faire la différence est renforcée par la cohésion de nos équipes autour de valeurs fortes, comme en témoigne notre actionnariat salarié unique depuis bientôt trente ans.
Les bons résultats de 2018 nous permettent d'asseoir notre ambition.
2018, c'est encore plus de 100 000 chantiers réalisés en France, comme dans les 50 pays où nous sommes présents, pour un chiffre d'affaires de 16,6 milliards d'euros. 2018, c'est aussi l'avènement de notre marque employeur, qui vise à affirmer notre différence – profondément humaine – et à attirer les meilleurs talents prêts à relever les défis de demain. Pour inventer un avenir que nous voulons et voyons résolument humain. »

16,6 Mds €
de chiffre d'affaires

13,9 Mds €
de carnet de commandes des travaux au 31/12/2018

629 M €
de résultat net part du Groupe

70 400
collaborateurs dans l'ensemble du Groupe

20 400
collaborateurs hors de France

Ambition

Inventer un avenir à taille humaine

06 — **Entretien avec Benoît de Ruffray,** président-directeur général d'Eiffage

L'essentiel

Concilier performances financière et extra-financière

10 — Gouvernance
12 — Faits marquants
14 — Une présence dans le monde fondée sur la proximité
16 — 6 valeurs à taille humaine
18 — Chiffres clés 2018
20 — Bourse et actionnariat

Activités

Développer les solutions et services de demain

24 — 4 branches, 8 métiers
26 — Construction
34 — Infrastructures
42 — Énergie Systèmes
50 — Concessions

56 — **Projets transverses**

Vision

Innover pour créer un avenir durable

68 — Enjeux
70 — Stratégie bas carbone
72 — Nouvelles mobilités
74 — Énergies renouvelables et performance énergétique
76 — Conception et construction bas carbone
78 — Nouveaux usages numériques
80 — Agriculture urbaine
82 — Biodiversité et génie écologique
84 — Économie circulaire

Ressources humaines

Accompagner durablement l'épanouissement de nos collaborateurs

88 — Voix express
90 — Partager pour développer
94 — Protéger pour réussir
96 — Mobile, data et intelligence artificielle au service de la prévention
98 — Former pour transformer
106 — Soutenir pour engager

110 — Informations générales et éléments financiers
112 — Rapport de gestion du conseil d'administration
143 — Informations sociales, environnementales et sociétales 2018
224 — Comptes consolidés
230 — Notes aux comptes consolidés
290 — Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
295 — Comptes sociaux
298 — Note aux comptes sociaux
307 — Notes complémentaires
310 — Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
314 — Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés
316 — Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
354 — Renseignements à caractère général
364 — Table de concordance
366 — Table de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion
368 — Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise
370 — Table de concordance RSE
372 — Glossaire

Inventer un avenir à taille humaine

Entretien avec **Benoît de Ruffray,**
président-directeur général d'Eiffage

Benoît de Ruffray revient sur les résultats 2018 du Groupe, sur ses ambitions en tant qu'acteur du monde de demain et sur la mobilisation de tous pour relever les prochains défis.

« Construire un avenir à taille humaine, c'est poursuivre notre développement en conservant notre ADN »

Quels sont selon vous les principaux éléments qui ont contribué aux bons résultats du Groupe en 2018 ?

Benoît de Ruffray — La bonne dynamique de notre activité est un premier élément fort. Nos métiers de travaux ont connu une croissance organique soutenue à laquelle sont venues s'ajouter un certain nombre de croissances externes significatives. Notre carnet de commandes s'est renforcé pour tous nos métiers, notamment sous l'impulsion de grands projets. Le lot 16.1 du Grand Paris Express nous a même permis d'atteindre un niveau historique.

La croissance de notre activité à l'international est restée très dynamique cette année, portée par trois grands vecteurs. Les implantations pérennes qui ont bénéficié d'une dynamique particulière sur certains de leurs métiers : le génie civil en Allemagne, l'énergie systèmes en Espagne, la construction en Belgique et les grands projets au Sénégal. Notre activité en mode export est en forte croissance, notamment en Afrique et en Amérique latine, et a bénéficié de l'apport des projets d'Eiffage Génie Civil Marine (créée suite à l'acquisition de l'activité travaux maritimes de Saipem en 2018).

Nous avons aussi réalisé de nouvelles acquisitions sur notre territoire européen qui nous ont permis de nous renforcer dans des métiers de spécialités en Allemagne, d'étendre notre maillage territorial en Espagne ou de devenir des acteurs nationaux en Suisse et aux Pays-Bas. Nos résultats bénéficient également de la baisse significative du coût de notre endettement net. Ces résultats couronnent plusieurs années d'efforts de l'ensemble de nos équipes.

Vous avez lancé en 2016 le plan stratégique Eiffage 2020. Où en êtes-vous à mi-parcours ?

B. de R. — Nous gardons le cap en visant à maintenir un équilibre entre nos métiers de travaux et de concessions. Nous sommes devenus un acteur pleinement reconnu en Europe sur l'ensemble de nos métiers. Nous avons en outre su développer une capacité à réaliser des projets en mode export au-delà des frontières européennes.

Du côté des concessions, nous poursuivons l'amélioration continue de notre productivité et le déploiement de nouveaux services pour nos clients. Nous mettons en œuvre le plan de relance 2015, ainsi que le nouveau plan d'investissement. Nous avons saisi les opportunités sur des territoires dans lesquels nous sommes un acteur reconnu dans nos activités de travaux pour nous renforcer dans nos concessions, à l'instar de l'A41. Notre prise de participation dans Getlink en 2018 s'inscrit dans une stratégie de long terme et constitue une opportunité de renforcement de nos concessions et d'allongement de leur maturité, tout en restant au cœur de nos territoires européens.

Et au-delà de l'opérationnel ?

B. de R. — 2018 a été marquée par notre nouvelle marque employeur : « À vous d'inventer un avenir à taille humaine ». Reflet de notre manière d'être, elle porte aussi tous les enjeux d'innovation et de transformation de nos métiers. C'est une invitation à évoluer sans changer notre ADN, à porter haut et fort les valeurs du Groupe qui nous permettent aujourd'hui de faire la différence. Dans cette dynamique, le déploiement du projet Eiffage Connexions, consistant à doter nos compagnons d'une adresse e-mail, nous a permis de renforcer la communauté numérique Eiffage, maintenant accessible à tous. Nous avons également fait le choix d'intégrer les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) dès cette année. L'enjeu est que nous soyons tous mobilisés pour réduire notre propre empreinte carbone, tout en aidant nos clients à réduire la leur au travers de solutions adaptées.

Quel message souhaitez-vous partager pour 2019 ?

B. de R. — Continuons sur notre lancée. Organisation, vision : nous avons tout pour faire une très bonne année 2019. Pour y parvenir, nous allons continuer à travailler sur nos fondamentaux afin de rester cohérents et performants. Progresser toujours plus en prévention, maîtriser nos grands chantiers, améliorer notre rentabilité, intégrer nos acquisitions. La clé est de rester aligné sur nos valeurs et de les faire vivre. Elles seules peuvent assurer notre cohésion et accélérer notre croissance. —

« 2019 doit être l'année de la plus grande cohérence entre nos valeurs, notre plan stratégique et les enjeux actuels de notre époque. » —

Concilier performances financière et extra-financière

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.

Benoît de Ruffray — 1
président-directeur général d'Eiffage et président de la branche Énergie Systèmes

Christian Cassayre — 2
directeur financier d'Eiffage

Olivier Genis — 3
président de la branche Construction

Marc Legrand — 4
directeur des concessions

Philippe Nourry — 5
président des concessions autoroutières en France

1 — 2 — 3 —

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 onze 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 référent d'Eiffage

Thérèse Cornil
administrateur indépendant

Laurent Dupont
administrateur représentant les salariés actionnaires

Bruno Flichy
administrateur non indépendant

Odile Georges-Picot
administrateur indépendant

Jean Guénard
administrateur indépendant

Marie Lemarié
administrateur indépendant

Dominique Marcel
administrateur indépendant

Isabelle Salaün
administrateur indépendant

Carol Xueref
administrateur indépendant

Faits marquants

ENGAGEMENT — JAN.18

Signature de **l'engagement européen « Agir pour le climat »** du collectif Climat 2020. Benoît de Ruffray, 2e PDG et 1er du SBF 120 à signer cet engagement.

CONTRAT — FÉV.18

Eiffage remporte le contrat de la **ligne 16.1,** plus important lot du Grand Paris Express.

ACQUISITION — MARS 18

Eiffage poursuit son développement en Europe avec l'acquisition de **Priora AG,** un des leaders de la construction en Suisse alémanique.

INAUGURATION — AVR.18

Inauguration et ouverture au public de la première tranche du **Grand Hôtel-Dieu de Lyon,** après quatre ans de travaux de rénovation.

SPORT — MAI 18

5e édition de la **Course Eiffage du Viaduc de Millau, en Aveyron,** le 27 mai 2018, réunissant près de 11 000 coureurs de 50 nationalités.

ÉCOQUARTIER — JUIN 18

Démarrage des travaux de **LaVallée,** nouvel écoquartier de Châtenay-Malabry sur l'ancien site de l'École Centrale.

MAINTENANCE **JUIL.18**

Eiffage fête le premier anniversaire de l'exploitation de la ligne ferroviaire à grande vitesse **Bretagne-Pays de la Loire,** mise en service le 2 juillet 2017.

PROJET **AOÛT 18**

Eiffage a réalisé quatre chevêtres pour le **Pont de Bezons,** dans le cadre du prolongement d'Eole, à l'occasion de coupures de voies programmées durant les week-ends.

CONTRAT **SEPT.18**

Eiffage remporte le contrat pour la construction des 48 000 m² d'extension de **l'usine Volkswagen d'Antoninek,** en Pologne.

RH **OCT.18**

Lancement de la nouvelle campagne **marque employeur Eiffage** autour d'un slogan fort : « À vous d'inventer un avenir à taille humaine ».

MOBILITÉS **NOV.18**

Présentation de la **navette autonome Mia,** 100 % électrique, dont la mise en circulation est prévue pour le 1er trimestre 2019, à l'est de Lyon.

ACQUISITION **DÉC.18**

Eiffage renforce ses concessions en acquérant 5,03 % de **Getlink,** société concessionnaire du tunnel sous la Manche jusqu'en 2086.

Présence dans le monde

Une présence fondée sur la proximité

● Projets

● Implantations

4,3 Mds €

de chiffre d'affaires à l'international
en 2018 dont 0,8 Md € hors d'Europe

20 400

collaborateurs hors de France
(au 31/12/2018)

Le maillage local d'Eiffage en France nous assure une proximité avec nos clients indispensable à la qualité de nos réalisations. Nous sommes profondément ancrés en Europe, où nous renforçons durablement nos positions. À travers le monde, nous accompagnons nos clients dans leurs projets en leur apportant toute notre expertise à l'export.

6 valeurs à taille humaine

« “Savoir faire la différence”, plus qu’un slogan : notre signature. Elle s’incarne au quotidien dans nos décisions et réalisations, elle s’exprime dans la durée par notre modèle unique d’actionnariat salarié et par des valeurs qui constituent depuis la création du Groupe le socle de notre identité. En 2018, nous avons réaffirmé la solidité de nos six valeurs, qui constituent notre boussole pour innover et inventer un avenir à taille humaine.
Ces six valeurs sont indissociables. Elles forment un tout cohérent et chacune trouve sa pleine pertinence en interagissant avec les autres. En les respectant, nous incarnons ce que nous voulons être : un groupe audacieux et mobilisé autour d’une même vision d’excellence et d’humanisme. Être collaborateur d’Eiffage, c’est vivre et faire vivre ces valeurs. »

Benoît de Ruffray, président-directeur général d’Eiffage

Exemplarité

Chez Eiffage, l'exemplarité est la base du respect de l'autre. À travers elle, les valeurs du Groupe deviennent concrètes.
Nous ne demandons pas aux autres ce que l'on ne s'imposerait pas à soi-même.
Quelles que soient les circonstances, nous agissons de façon éthique, en conscience et dans le strict respect des règles.

Courage & pugnacité

Être collaborateur Eiffage, c'est s'engager avec enthousiasme au service des projets, avec persévérance et pugnacité, mais sans obstination, et avoir la force d'affronter et de surmonter les difficultés. C'est aussi savoir faire preuve de courage managérial vis-à-vis de ses collaborateurs.

Responsabilité

Chez Eiffage, chacun à son niveau représente et engage le Groupe, chacun à son niveau est garant des ressources humaines et matérielles dont on lui a confié la charge. À travers la responsabilisation, l'autonomie est préservée, décisions et prise d'initiatives sont encouragées au plus proche du terrain.

Lucidité

Être collaborateur Eiffage, c'est voir et exprimer les choses avec clarté et justesse en ayant conscience de ses capacités mais également de ses limites. Cela permet la juste évaluation des risques et la mobilisation des ressources requises.
La lucidité apporte la garantie d'objectifs réalisables et d'engagements tenus.

Confiance

Chez Eiffage, tout collaborateur bénéficie de la confiance de sa hiérarchie, qui le soutiendra aussi face aux difficultés.
Les actions sont collectives et ne se construisent pas aux dépens des autres.
La confiance est une marque de reconnaissance, c'est le ciment de la cohésion et participe de l'épanouissement de chacun.
La confiance régit aussi la relation d'Eiffage avec ses parties prenantes et favorise un partenariat de long terme.

Transparence

Chez Eiffage, les enjeux sont partagés. Chacun sait ce que l'on attend de lui et ce qu'il peut attendre des autres. La confiance exige de la transparence. L'information donnée est fiable et exhaustive. Elle doit être transmise promptement. Dissimulation et falsification ne sont pas acceptées.
Chacun doit assumer les conséquences de ses actes. L'erreur est admise ; seule sa répétition en fait une faute.

Chiffres clés 2018

Répartition du chiffre d'affaires
(en millions d'euros)

	2017	2018	Structure réelle	PCC*
Construction	3 868	4 001	+ 3,4 %	- 3,1 %
dont immobilier	963	845	–	–
Infrastructures	4 704	5 537	+ 17,7 %	+ 13,4 %
Énergie Systèmes	3 782	4 160	+ 10,0 %	+ 5,3 %
Total travaux	**12 354**	**13 698**	**+ 10,9 %**	**+ 5,8 %**
Concessions (hors IFRIC 12)	2 727	2 879	+ 5,6 %	+ 5,9 %
Total Groupe (hors IFRIC 12)	**15 081**	**16 577**	**+ 9,9 %**	**+ 5,8 %**
Dont :				
France	11 911	12 327	+ 3,5 %	+ 3,0 %
International	3 170	4 250	+ 34,1 %	+ 16,2 %
Europe (hors France)	2 700	3 431	+ 27,1 %	+ 11,4 %
Hors Europe	470	819	+ 74,3 %	+ 43,8 %
Chiffre d'affaires « Construction » des concessions (Ifric 12)	313	311	N.S.	N.S.

* Périmètre et change constants

Évolution du chiffre d'affaires + 9,9 %
(en millions d'euros)

Resultat net part du Groupe + 22,1 %
(en millions d'euros)

* Hors ajustement des impôts différés non courants pour + 59 millions d'euros en 2016 et + 33 millions d'euros en 2017.

Répartition du chiffre d'affaires par activité (en %)

Variation du BFR
(en millions d'euros)

+ : génération de trésorerie
–: consommation de trésorerie

Résultat opérationnel courant
(en millions d'euros)
et marge opérationnelle (en %)

Groupe **+ 7,2 %**

Travaux **+ 12,7 %**
(en millions d'euros)

Concessions **+ 6,6 %**
(en millions d'euros)

Flux de trésorerie
(en millions d'euros)

	2017	2018
Flux de trésorerie opérationnels	1 334	1 599
Flux d'investissements	(599)	(607)
Cash-flow libre	735	992
Acquisitions et cessions	(84)	(528)
Dividendes	(265)	(519)
Variation du capital	146	(9)
Variation sans flux	316	(105)
Variation de l'endettement financier net*	838	(169)

* Hors juste valeur de la dette CNA et des swaps.

Endettement net* **+ 169 M€**
(au 31/12/18, en millions d'euros)

* Hors juste valeur de la dette CNA et des swaps.

Carnet de commandes des travaux (au 31/12/18, en milliards d'euros) **+ 15 %**

Bourse et actionnariat

Bénéfice par action et dividende
(en €)

* Hors ajustement des impôts différés non courants consécutifs à la baisse du taux de l'IS, qui se traduit par un profit additionnel de 59 M€ en 2016 et de 33 M€ en 2017.
** Proposé à l'assemblée générale.

Actionnariat
(au 31 décembre 2018)

Place de cotation
Euronext Paris
Compartiment A

Code ISIN
FR 0000 130452

Éligible au PEA et au SRD

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

Code
Bloomberg : FGR PF
Reuters : FOUG. PA

Performance du titre Eiffage depuis janvier 2018 (rebasé SBF 120 et Euro Stoxx Construction & Materials)

Moyenne mensuelle des échanges quotidiens du titre Eiffage depuis janvier 2018 (sur Euronext Paris)

Actionnariat salarié

L'engagement de nos salariés, la force de notre Groupe

+ de 70 %

de salariés actionnaires du groupe Eiffage en 2018

Carte d'identité de l'actionnariat salarié 2018

Nombre de souscripteurs*	**43 855**
Taux de souscription** (en % de salariés éligibles)	69 %
Montant de la souscription* (en millions d'euros)	144
Part du capital détenu par les salariés	17,6 %

* Uniquement sur le fonds FCPE.
** France et international.

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

(en millions d'euros)	2017	2018
Apport personnel	23,3	25,7
Avance Eiffage	7,2	9
Intéressement	19,4	19,5
Participation	22,1	22,7
Réinvestissement	88	66,7
Total	**160**	**143,6**

Pour les collaborateurs d'Eiffage, être actionnaire du Groupe est une évidence depuis vingt-neuf ans et le ciment de notre culture commune. Pionnier dans le domaine, en particulier dans le paysage français, Eiffage bénéficie d'un taux de détention de capital par ses collaborateurs particulièrement élevé. Celui-ci témoigne de la confiance et de l'engagement sans faille de nos équipes vis-à-vis du Groupe. Au quotidien, plus de 700 messagers, répartis sur l'ensemble de nos implantations, répondent aux questions de nos collaborateurs actionnaires et partagent notre culture d'entreprise avec les nouveaux arrivants.

En 2018, 43 855 collaborateurs ont participé à l'augmentation de capital, soit 69 % des salariés éligibles, pour un montant total de 143,6 millions d'euros. Compagnons, employés, agents de maîtrise, cadres : les taux de souscription ont augmenté auprès de toutes les catégories professionnelles. Au 31 décembre 2018, plus de 70 % des salariés du Groupe étaient actionnaires et détenaient 17,6 % du capital.

Eiffage puise toute sa singularité et sa force de l'actionnariat salarié. Au cœur de notre ADN, il est le garant de notre indépendance et un indicateur puissant de la confiance de nos collaborateurs. Pour nos clients et nos partenaires, c'est aussi la promesse de salariés impliqués et engagés dans la réussite de leurs projets.

Taux de souscription 2018 en France et à l'international
(en % parmi les salariés actifs)

Taux de souscription par CSP en France (en % de salariés éligibles)

Développer les solutions et services de demain

Un groupe compact et agile

Grâce à l'équilibre entre nos métiers de travaux et de concessions, nous bénéficions d'une complémentarité financière entre cycles courts et cycles longs, gage de notre grande stabilité.

Construction

Eiffage Construction
Eiffage Immobilier
Eiffage Aménagement

Nos équipes mobilisent toutes leurs capacités à innover pour donner vie aux projets les plus complexes et ainsi inventer le futur de l'aménagement urbain, de la promotion immobilière, de la construction, de la maintenance et des travaux-services. Elles le font en partenariat étroit et durable avec toutes les parties prenantes du marché, des maîtres d'ouvrage privés aux donneurs d'ordre publics.

Châtenay-Malabry (France) — L'écoquartier LaVallée

Infrastructures

Eiffage Route
Eiffage Génie Civil
Eiffage Métal

Notre branche Infrastructures maîtrise l'ensemble des compétences nécessaires à la conception et à la construction d'infrastructures terrestres et maritimes. 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.

Rhénanie-Palatinat (Allemagne) — Le pont Hochmosel

4 branches, 8 métiers

Énergie Systèmes

Eiffage Énergie Systèmes

Accompagner la transition énergétique, imaginer l'énergie de demain, c'est inventer un avenir plus humain. Notre branche Énergie Systèmes conçoit, réalise, exploite et maintient des systèmes et équipements en génies électrique, industriel, climatique et énergétique de manière durable. Eiffage Énergie Systèmes propose une offre sur mesure pour les marchés de l'industrie, des infrastructures et réseaux, des villes et collectivités et du tertiaire.

Espagne — Maintenance des lignes électriques d'Iberdrola

Concessions

Eiffage Concessions
Concessions autoroutières en France

Les métiers de la concession, c'est développer des nouveaux modèles de partenariats au service des usagers. Notre branche affirme son rôle de concessionnaire d'autoroutes et de pilotage de grands ouvrages d'infrastructures, d'équipements publics, de bâtiments et d'aménagements urbains. Elle assure le financement, la conception, la construction, la maintenance et l'entretien des ouvrages réalisés. Les concessions autoroutières en France exploitent les autoroutes et les ouvrages à péage qui lui ont été concédés par l'État.

Dakar (Sénégal) — L'autoroute de l'Avenir

Construction

Toutes nos ressources mobilisées pour innover

Notre branche Construction maintient le cap pour atteindre ses objectifs à horizon 2020 en s'appuyant sur la complémentarité de ses métiers. Sa capacité d'innovation et l'engagement de ses collaborateurs constituent la clé de cette dynamique de développement. En 2018, l'activité de la branche est ainsi en hausse de 3,4 % à 4 milliards d'euros, dont 25 % réalisés hors de France.

4 Mds€

de chiffre d'affaires en 2018

4,4 Mds€ de carnet de commandes au 31 décembre 2018

155 M€ de résultat opérationnel courant en 2018

11 140

collaborateurs

1 023 recrutements en 2018

426 alternants accueillis en 2018

Metz (France) —
Livraison en 2018 du Centre de congrès Robert-Schuman, nouveau site de 15 300 m² consacré à la culture et aux événements, premier centre de congrès français à répondre aux critères HQE, réalisé par Eiffage Construction, mandataire du groupement de conception, réalisation et exploitation/maintenance (Crem).

Eiffage Construction acquiert l'entreprise suisse Priora AG

Déjà implantée dans plusieurs pays européens, Eiffage Construction a renforcé sa présence au cœur de l'Europe en 2018 par l'acquisition de la société Priora AG, un des leaders de la construction en Suisse alémanique. Devenue Eiffage Suisse en janvier 2019, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 340 millions d'euros.

La branche Construction regroupe trois métiers du Groupe que sont la construction – qui concerne aussi bien le neuf que la réhabilitation –, la promotion immobilière et l'aménagement urbain.

Des résultats renforcés sur un marché en constante évolution

— Sur un marché du bâtiment où innovation est le maître mot, Eiffage Construction maintient son niveau d'activité. La branche n'a de cesse d'anticiper l'évolution de son marché en adaptant son offre et en renforçant l'accompagnement de ses clients. Marchés en conception, réalisation et exploitation/maintenance (Crem), partenariats public-privé (PPP), interventions ponctuelles dans le cadre de la maintenance et des travaux-services : nous diversifions les modalités d'intervention afin de répondre aux différents besoins.

La promotion immobilière a encore bénéficié en 2018 d'une conjoncture positive pour l'activité résidentielle, grâce à des taux d'intérêt toujours bas et à la reconduction des dispositifs fiscaux en faveur de l'investissement locatif. Le nombre de réservations à fin 2018 s'élevait ainsi à 4 700, en hausse de 3,6 %.

Le métier de l'aménagement urbain est quant à lui porté par un marché en mutation où les aménageurs privés sont davantage associés aux projets, désormais souvent lancés par les acteurs publics via des montages en coproduction. En 2018, Eiffage Aménagement a ainsi remporté plusieurs opérations en régions et renforcé ses positions sur le territoire national.

L'innovation, moteur du développement

— Dans le cadre de la stratégie d'innovation de notre Groupe, Eiffage Construction a digitalisé ses processus. Nos cadres et techniciens peuvent désormais suivre l'avancée de travaux en temps réel avec l'application Finalcad et ainsi superviser plus facilement et efficacement plusieurs chantiers en même temps.

La digitalisation favorise également le travail collaboratif grâce aux outils de Building Information Management (BIM), tant en phase de conception qu'en construction. Dans l'immobilier, il est également possible aujourd'hui de proposer aux acquéreurs une visite virtuelle de leur futur logement, ce qui nous permet de personnaliser notre offre et d'être au plus proche des attentes de nos clients.

Innover, c'est aussi penser d'autres manières de construire avec le développement de la filière sèche, de nouveaux concepts de préfabriqués ou encore des avancées en matière de ville durable.

Donner à nos collaborateurs les moyens de s'épanouir

— Pour mener à bien ses ambitions, notre branche s'appuie sur les hommes et les femmes qui la composent. Nous accompagnons en effet tous nos collaborateurs dans leur parcours professionnel. À l'embauche, pour la réussite de leur intégration, puis tout au long de leur parcours au sein de notre Groupe, au moyen notamment de nombreuses formations afin qu'ils puissent développer au mieux leurs compétences et évoluer professionnellement.

Chaque collaborateur a d'ailleurs été amené à partager ses idées dans le cadre du challenge Immo-Inno sur le thème du logement de demain. Idées centralisées sur la plateforme Start.box Eiffage. —

Élargir le champ des possibles pour construire autrement

21 600

logements en commande fin 2018, dont 11 400 à réhabiliter

Eiffage Construction propose une offre globale intégrée allant de la conception à la construction et à la maintenance des projets. L'année 2018 a été marquée par le renforcement de notre activité en Europe.

L'ensemble des compétences de notre métier est mobilisé pour apporter une réponse personnalisée à nos clients dans un souci constant de respect des coûts, des délais et de l'environnement.

Logement : privilégier la performance énergétique

Le logement est le principal marché d'Eiffage Construction, représentant 40 % de son chiffre d'affaires. L'entreprise intervient autant dans le neuf que dans la réhabilitation, en site libre ou occupé. Dans le cadre de notre politique de développement durable, nous faisons de l'optimisation énergétique une priorité et proposons des solutions sur mesure grâce à notre bureau d'études intégré.

Nous réhabilitons par exemple 1 096 logements à Versailles selon les critères du label Bâtiment Basse Consommation-Effinergie Rénovation, attribué aux bâtiments les plus efficaces sur le plan énergétique.

Agir sur l'ensemble des marchés

— L'activité d'Eiffage Construction est également portée par les marchés du tertiaire, des grands établissements publics ou privés de santé, d'enseignement, ou encore les équipements culturels et sportifs. En 2018, Eiffage Construction a livré la clinique Courlancy à Reims, le lycée Lucie-Aubrac à Courbevoie ou encore la Maison du handball à Créteil.

Eiffage Construction est également investi dans la préservation du patrimoine à travers sa filiale Pradeau Morin, qui veille à la réhabilitation de bâtiments historiques d'exception comme l'Hôtel du Palais à Biarritz ou La Samaritaine de Luxe à Paris, où un projet d'hôtellerie cinq étoiles est en cours.

Innover pour concilier écologie et performance

— Dans le cadre de notre politique d'innovation, nous développons de nouvelles méthodes de construction nous permettant de répondre aux enjeux de la transition écologique et numérique. Développement des projets sous Building Information Management (BIM) ou recours à la préfabrication avec les salles de bains HVA Concept, nous explorons l'ensemble des leviers qui, en plus d'être écologiques, permettent une optimisation des coûts et des délais. Afin de développer son activité dans la filière décarbonée, l'entreprise a également racheté en 2018 une partie des actifs de Charpentes Françaises, numéro un de la structure bois en France. —

Les grands projets urbains, levier de notre développement

Les grands projets urbains constituent une des expertises majeures d'Eiffage Construction. Quelques exemples : la rénovation des tours Pascal à La Défense ou la réhabilitation du quartier de la Gaîté à Montparnasse.

La Défense (France) — Nos équipes ont achevé les travaux de restructuration du bâtiment de bureaux Window, nouveau siège de RTE d'une surface de 44 000 m².

Eiffage Immobilier

Une activité aux multiples facettes

4 700

unités réservées en 2018

Très présent sur le marché du logement, Eiffage Immobilier est aussi actif dans le secteur tertiaire, l'urbanisme commercial, l'hôtellerie et les résidences services. Nous avons réalisé de belles performances en 2018 avec un chiffre d'affaires de 845 millions d'euros.

En 2018, nous avons enregistré 4 700 réservations de logements et lancé la commercialisation de 5 205 unités à travers plus de 80 opérations immobilières, faisant d'Eiffage l'un des premiers promoteurs immobiliers français. Notre approche multiproduit couplée à un modèle de constructeur-promoteur a largement contribué à cette performance. Un exemple : le dispositif d'habitat Cocoon'Ages, qui associe mixité sociale et mixité intergénérationnelle, dont la première résidence a été livrée en 2018 à Aubagne.

Eiffage Immobilier capitalise également sur les leviers du numérique et le développement de nouveaux services : contrat de réservation numérique, visite virtuelle des logements, conciergeries ou encore parkings mutualisés sont aujourd'hui des services qui font partie intégrante de notre offre.

S'affirmer sur tous les marchés

— Que ce soit dans le secteur de l'hôtellerie ou dans celui du tertiaire, les usages et tendances évoluent. Modularité, flexibilité, réversibilité : Eiffage Immobilier propose de nouvelles façons de vivre les espaces et se place parmi les acteurs les plus actifs dans le secteur du tertiaire avec plus de 370 000 m² de chantiers en cours ou en train d'être développés, et 11 opérations livrées en 2018. Parmi elles, les projets Konect à Saint-Ouen et Front de Saône à Lyon.

L'entreprise a aussi livré pour l'hôtellerie près de 300 chambres cette année, dont celles du Mama Shelter de Toulouse, et comptabilise près de 1 500 chambres en travaux ou en montage.

Développer la mixité des usages au sein de la ville

— La mixité des usages, qui consiste à enrichir les prestations et services au sein d'un même bâtiment – logements, commerces, restaurants, etc. –, est devenue incontournable. Eiffage Immobilier, grâce à son approche multiproduit, intègre systématiquement cette mixité dans les opérations d'envergure auxquelles il participe, que ce soit dans le cadre du Grand Paris ou des appels à projets innovants de grandes agglomérations. Eiffage Immobilier a ainsi remporté en 2018 le projet immobilier connexe à la gare d'Aulnay-sous-Bois sur la ligne 16 du Grand Paris Express ou encore le futur quartier Joia Méridia à Nice. —

Bordeaux (France) —
Eiffage Immobilier a livré la Halle Boca au cœur du quartier Euratlantique, opération mixte de 23 500 m².

Eiffage Immobilier engagé en faveur de la biodiversité

En 2018, Eiffage Immobilier s'est engagé auprès du Conseil international biodiversité et immobilier (Cibi) en faveur de la biodiversité et de la sensibilisation des citadins à l'écologie. —

La requalification urbaine au profit d'une ville plus durable

1 100 000 m²
en cours de réalisation

Eiffage Aménagement, qui accompagne les collectivités depuis plus de 35 ans, a connu une activité particulièrement soutenue en 2018, avec plusieurs opérations remportées sur le territoire.

Le recours depuis quelques années à la coproduction public-privé participe au développement de l'activité d'Eiffage Aménagement. Pour la première fois en France, une société d'économie mixte à opération unique (Semop) a ainsi été mise en place dans le cadre de la construction de l'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry, instaurant une gouvernance commune entre Eiffage Aménagement, la ville et la Caisse des Dépôts.

Pour renforcer ses liens avec les acteurs municipaux et partager son expertise, Eiffage Aménagement a noué des partenariats avec plusieurs instances professionnelles aux niveaux national et local, et assure la coprésidence du Réseau national des aménageurs (RNA) – association regroupant 800 acteurs privés et publics de l'aménagement urbain – depuis début 2018.

Une activité en développement sur l'ensemble du territoire

— Eiffage Aménagement s'appuie sur une organisation décentralisée s'articulant autour de dix directions régionales. Une approche au plus près des besoins locaux qui a permis de remporter plusieurs projets en 2018 sur le territoire. Eiffage Aménagement va notamment réaliser la construction d'un nouveau quartier de 35 000 m² sur l'ancien site des usines Dehousse à Pau et Bizanos ; a acquis le terrain Sofilo de 1,5 hectare à Reims en vue de la réalisation d'un nouveau quartier ; et a été désigné lauréat pour la réalisation en groupement du futur quartier Lizé de 57 000 m² à Montigny-lès-Metz.

Anticiper la ville de demain

— En coordination avec la direction du développement durable et de l'innovation transverse et en synergie avec les autres branches du Groupe, Eiffage Aménagement imagine la ville de demain pour proposer à ses clients des solutions nouvelles répondant à l'évolution des usages et des besoins, dans le respect de l'environnement. Par exemple, l'utilisation de réseaux de chaleur par géothermie à Châtenay-Malabry ou par biomasse dans le quartier Grand Canal à Clamart. —

Phosphore City

En 2018, Eiffage Aménagement et la direction du développement durable et de l'innovation transverse du Groupe lançaient Phosphore City pour accompagner les collectivités dans leurs problématiques d'aménagement urbain durable.

Clamart (France) —
Eiffage Aménagement réalise le quartier Grand Canal, d'une superficie de 90 000 m².

Projets

Cocoon'Ages, l'habitat intergénérationnel pour mieux vivre ensemble

1re opération livrée en 2018

19 projets en cours

1 151 logements Cocoon'Ages en développement

Eiffage Immobilier s'est associé à Récipro-Cité, société d'ingénierie sociale spécialiste du vivre-ensemble, pour développer Cocoon'Ages, un concept inédit d'habitat intergénérationnel.

Cocoon'Ages, c'est parti. En octobre 2018, la première résidence Cocoon'Ages a été livrée à Aubagne. Les travaux ont débuté pour deux nouvelles résidences à Ivry-sur-Seine et Clermont-Ferrand représentant respectivement 69 et 46 logements. De nouveaux projets sont en cours afin de construire 1 151 logements Cocoon'Ages supplémentaires.

Cocoon'Ages est un concept d'habitat associant mixité sociale et mixité intergénérationnelle grâce à une architecture spécifique, une offre de services d'animation ainsi qu'un ensemble d'options comme des jardins partagés ou des logements évolutifs. Ce concept permet de répondre aux problématiques de vieillissement et de perte de lien social auxquelles notre société est confrontée.

Cocoon'Ages repose sur une architecture adaptée qui porte une attention particulière à l'accessibilité et à l'adaptation de la résidence aux seniors ainsi qu'aux personnes fragiles. Le cœur du concept, un gestionnaire-animateur dont la mission est de favoriser les rencontres et le lien social, de veiller sur les résidents et de soutenir les projets.

Véritable package clés en main, Cocoon'Ages répond aux besoins des collectivités en favorisant les conditions d'une vie de quartier conviviale où différentes générations peuvent partager des activités communes et mieux vivre ensemble. Une approche globale qu'Eiffage entend développer aux côtés des acteurs publics. —

Coocon'Ages —
Les habitats Cocoon'Ages proposent un ensemble d'options dont des jardins partagés.

Promouvoir les filières décarbonées

90 000

tonnes de gravats réutilisés sur le projet LaVallée de Châtenay-Malabry

Pour répondre aux enjeux environnementaux et anticiper les besoins de ses clients, Eiffage Construction innove en mettant au point des modes de construction décarbonés et a notamment fait le choix de développer la filière sèche.

Eiffage Construction est en mesure de proposer à ses clients une véritable alternative au béton en le remplaçant par du bois, matériau 100 % recyclable et décarboné. Pour développer la construction bois, Eiffage Construction s'est doté depuis près de dix ans d'une direction technique Bois puis, en 2017, d'une entité dédiée pour centraliser en Île-de-France les demandes de ce marché en plein essor : Eiffage Construction Bois. La branche a par ailleurs acquis en 2018 une partie des actifs de Charpentes Françaises, entreprise spécialisée dans la réalisation de charpentes industrielles et traditionnelles, la poutre Posi et les murs à ossature bois, qui développera son activité sous la marque Savare. Membre fondateur de l'association ADIVbois, Eiffage Construction a également engagé en 2018 un partenariat de recherche et développement autour de la construction bois avec le fabriquant Piveteaubois et le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB).

Développer de nouveaux modes constructifs décarbonés

— La filière sèche ne se réduit pas à la construction bois. D'autres moyens existent pour développer des modes constructifs décarbonés. Des solutions en préfabriqué sont ainsi proposées, que ce soit des modules de salles de bains, des noyaux d'immeubles intégrant les circulations verticales ou encore des éléments de façade. Ces solutions possèdent également l'avantage de réduire coûts et délais de production. Mettre en œuvre une construction bas carbone, c'est aussi participer à l'économie circulaire, comme à Châtenay-Malabry, dans le cadre de la construction de l'écoquartier LaVallée, où tous les granulats utilisés sont issus de la déconstruction d'anciens bâtiments. La mutualisation fait également partie de notre stratégie bas carbone. La plateforme logistique Noé, inaugurée en 2018 à Bordeaux, est la première plateforme de services mutualisés interchantiers en France. Elle conjugue innovations d'usages, performances environnementales, traçabilité et économie circulaire. —

Bordeaux (France) —
La commercialisation des logements de la tour Hypérion a été lancée fin 2018 et les travaux ont débuté début 2019. À sa livraison en 2021, Hypérion sera la plus haute tour résidentielle de France en structure bois avec façades à ossature bois.

Sensations à Strasbourg : un immeuble entièrement conçu en bois

Eiffage Construction réalise actuellement Sensations à Strasbourg. Cet immeuble de 11 étages a été entièrement conçu en bois, cages d'ascenseur et escaliers inclus.

International

Renforcer notre présence en Europe

25 %

du chiffre d'affaires d'Eiffage Construction est réalisé hors de France en 2018

Implanté en Belgique, au Luxembourg et en Pologne, Eiffage Construction poursuit son développement en Europe en s'appuyant sur un ancrage local fort.

Afin de consolider sa présence en Europe, Eiffage Construction a acquis en mars 2018 la société Priora AG, l'un des leaders du bâtiment en Suisse, qui possède sept succursales dans la zone alémanique et compte 170 collaborateurs. Priora AG, désormais Eiffage Suisse, mène des projets en construction neuve et en réhabilitation, et développe des opérations en montage immobilier. En 2018, l'entreprise enregistrait 290 millions d'euros de commandes et comptait 80 chantiers, parmi lesquels la Lindt Home of Chocolate à Zurich (Suisse). La branche, en synergie avec tous les métiers et expertises du Groupe, projette de se développer en Suisse romande, de se positionner davantage sur les partenariats public-privé et de lancer une activité de promotion immobilière.

Une activité diversifiée au Benelux

— La diversité des activités d'Eiffage Benelux, représentée à travers 18 entités, lui permet d'être présente sur de nombreux marchés en Belgique et au Luxembourg. La construction, en groupement, de l'écluse d'Ampsin (Wallonie, Belgique) pour un montant global de près de 120 millions d'euros, la réalisation des 100 000 m² du futur siège de BNP Paribas Fortis ou encore le lancement d'une nouvelle tranche de l'opération de promotion immobilière GreenWood de 500 logements à Bruxelles témoignent de ce dynamisme.

Profiter du dynamisme du marché polonais

— La stratégie d'Eiffage Polska Budownictwo, mise en place ces dernières années, tient ses objectifs de croissance avec de nouveaux contrats pour la construction de logements et de bâtiments industriels de grande envergure, comme l'ensemble résidentiel Browary à Varsovie et l'extension d'une usine Mercedes de 90 000 m² à Jawor (Basse-Silésie, Pologne), tous deux remportés en 2018. Eiffage Polska Budownictwo poursuit par ailleurs le développement de son activité de promotion immobilière avec le lancement en commercialisation en 2018 de la résidence Dom przy Źródle de 80 appartements à Cracovie (Petite-Pologne, Pologne). —

« Après quelques échanges avec les représentants de Priora AG, nous avons été rapidement convaincus que nos cultures d'entreprise étaient semblables et que notre rapprochement contribuerait à faire grandir nos deux entreprises. » —

Olivier Genis, président d'Eiffage Construction

Bruxelles (Belgique) — Eiffage réalise la construction du nouveau siège social BNP Paribas Fortis.

Infrastructures

Trois métiers au service des infrastructures du futur

Forte de ses trois métiers – la route, le génie civil et le métal –, la branche Infrastructures s'inscrit parmi les grands acteurs qui accompagnent l'aménagement et la transformation des territoires. En 2018, elle a connu un fort développement, en France et à l'international. En témoigne la hausse de son chiffre d'affaires de 17 %, qui concerne l'ensemble de ses métiers.

5,5 Mds€

de chiffre d'affaires en 2018

6,3 Mds€ de carnet de commandes au 31 décembre 2018

151 M€ de résultat opérationnel courant en 2018

26 000

collaborateurs

5 679 recrutements en 2018

1 245 alternants accueillis en 2018

Guyane (France) —
Eiffage réalise l'ensemble de lancement d'Ariane 6.

Prévention : notre priorité absolue

La prévention demeure la priorité absolue de la branche Infrastructures. En 2018, l'équivalent de plus de cinq millions de jours de travail ont été effectués sans accident et 63 % des agences ont atteint l'objectif ultime de zéro accident. Des performances que nous devons à nos collaborateurs, très engagés en la matière. Ces derniers ont par ailleurs partagé quelque 5 000 bonnes pratiques sur l'application Safety Force©, qui permet de mesurer en temps réel le niveau de performance sécurité de l'ensemble des chantiers de la branche à travers le monde.

Nos trois métiers sont actuellement en développement. Dans celui de la route, l'activité a été portée de manière significative par les travaux du troisième appel à projets des transports collectifs en site propre (TCSP) et plus généralement par la reprise de la commande publique amorcée en 2017. En matière de génie civil, les chantiers du Grand Paris ont considérablement stimulé l'activité. L'entreprise intervient en effet sur toutes les lignes en travaux, notamment sur la ligne 16, qui desservira les sites des Jeux olympiques de 2024.

Enfin, dans le domaine de la construction métallique, le marché de l'éolien offshore s'est à nouveau révélé très porteur en Europe, où Eiffage Métal a remporté de très beaux contrats. Un exemple : le projet du parc éolien Beatrice en Écosse, porté par Smulders, qui comptera 84 turbines d'une capacité totale de 588 MW, ce qui correspond à la consommation de 470 000 foyers.

À l'international : une stratégie payante

— Sur la scène internationale, la stratégie de redéploiement lancée en 2012 a continué de porter ses fruits. Le chiffre d'affaires de la branche à l'international a en effet augmenté de plus de 25 % en 2018 et plusieurs chantiers significatifs ont été remportés en Afrique. Conjugués aux opérations de grands travaux maritimes menées par Eiffage Génie Civil Marine, ces chantiers assurent à la branche un volume d'activité conséquent hors d'Europe pour les années à venir.

Développement : croissance organique, acquisitions et innovations

— Le carnet de commandes de la branche a atteint en 2018 un niveau historique, dépassant les 6 milliards d'euros. La montée en puissance des projets du Grand Paris Express a dopé l'activité en France. Plusieurs opérations de croissance externe lui ont par ailleurs permis de se renforcer dans des secteurs stratégiques. Dans la production de granulats, tout d'abord, avec l'acquisition de carrières du groupe Migné (en Vendée et dans les Deux-Sèvres) et de Razel-Bec (dans le Lot-et-Garonne et en Haute-Garonne) qui augmentent la production totale de la branche de près de 20 %. Dans le domaine ferroviaire, ensuite, grâce au rachat au début de l'année 2019 de l'entreprise Meccoli, reconnue pour son expertise sur les grands chantiers linéaires Renouvellement Voie Ballast (RVB) et dotée d'un parc matériel important.

En matière d'innovation, l'enrobé phonique nouvelle génération Microphone® et la solution de mise en sécurité des zones accidentogènes Guid'N Grip, mis au point par nos équipes, ont été primés par le Comité innovation routes et rues (Cirr), placé sous la tutelle de l'Institut des routes, des rues et des infrastructures pour la mobilité (Idrrim) et du ministère de la Transition écologique et solidaire.

Parallèlement, les stations Viroflay-Rive-Droite et Rive-Gauche du tramway T6, construites par Eiffage Génie Civil et imaginées par l'Atelier Schall, ont été primées par l'American Concrete Institute, organisme international de premier plan en matière de recherche et développement sur les bétons. —

Innovation et développement durable : axes majeurs de développement

+ 9 %

de chiffre d'affaires en France en 2018

Eiffage Route fonde sa croissance sur l'innovation et la construction d'une offre globale incluant les enjeux de développement durable, de sécurité et de mobilité connectée. En 2018, Eiffage Route a enregistré une hausse de 9 % de son chiffre d'affaires en France.

Notre activité est répartie sur l'ensemble du territoire. Les équipes d'Eiffage Route ont été sollicitées sur les chantiers de nombreuses lignes de transports collectifs en site propre (TCSP) à Caen, Angers, Avignon et Biarritz. Mais aussi en région parisienne pour le tram-train Massy-Évry ou encore dans les Hauts-de-France, où le bus à haut niveau de service (BHNS) du bassin minier des arrondissements de Lens et Béthune sera mis en service au printemps 2019.

Innover pour construire les routes de demain

— Parallèlement, en plus des milliers d'interventions menées chaque année, Eiffage Route a innové sur plusieurs chantiers, où des expérimentations ont particulièrement attiré l'attention de nos partenaires publics. En Gironde et dans l'Hérault, où le procédé Recytal®, qui permet de substituer des matières végétales au bitume en régénérant la chaussée au moyen de liants végétaux, a été appliqué.

Ensuite, à Revin, où le procédé Luciole®, à faible empreinte énergétique, primé par le Comité innovation route et rue (Cirr) en 2017, a été déployé. Son principe repose sur l'alliance d'un revêtement de chaussée clair et de candélabres intelligents qui font varier l'intensité lumineuse en fonction de la présence et de la vitesse de déplacement du piéton ou du véhicule. Ce dispositif permet une baisse de 70 % de la facture d'éclairage public pour les collectivités et une réduction de la pollution lumineuse.

Enfin, en matière d'équipement routier, après la signature d'un contrat de partenariat avec la start-up bordelaise OliKrom en 2017, la peinture photoluminescente LuminoKrom®, qui renforce la sécurité routière grâce à la production de revêtements aux propriétés optimales de fluorescence et de phosphorescence, a été utilisée sur trois de nos chantiers.

Toutes ces nouveautés s'inscrivent dans le cadre de notre politique d'innovation et de développement durable visant à fournir à nos partenaires une offre globale à forte valeur ajoutée. —

« Devenir incontournable en matière de mobilité du futur est au cœur de notre stratégie. » —

Laurent Girou, directeur général d'Eiffage Route

Vendée et Deux-Sèvres (France) — Eiffage Route a signé en 2018 l'acquisition en deux temps des carrières et des sociétés de travaux du groupe Migné.

Eiffage Génie Civil

Une activité en hausse portée par les chantiers du Grand Paris

+ 30 %

de chiffre d'affaires en France en 2018

Eiffage Génie Civil a connu une année 2018 exceptionnelle, notamment grâce aux chantiers du métro du Grand Paris, allant des travaux de démolition jusqu'à la pose des voies ferrées. En outre, l'acquisition de la société Meccoli a permis de renforcer notre expertise dans le secteur ferroviaire.

Nos équipes sont à pied d'œuvre sur les chantiers du Grand Paris. Démolition, terrassement, fondations, travaux souterrains, ouvrages d'art, pose de voies, etc. La quasi-totalité des spécialités d'Eiffage Génie Civil ont été mobilisées sur les chantiers du métro du Grand Paris en 2018, augmentant le chiffre d'affaires de l'entreprise de plus de 30 %. Grâce à ce projet d'envergure, un niveau d'activité soutenu est désormais assuré à notre entreprise pour les années à venir.

Aux côtés de la Société du Grand Paris, de la SNCF et de la RATP, nous travaillons sur le prolongement des lignes 14 Nord et Sud, le tronçon entre Créteil l'Échat et Bry-Villiers-Champigny de la ligne 15 Sud, plusieurs ouvrages significatifs portant sur l'extension d'Eole (la ligne E du RER), et la ligne 16 reliant Saint-Ouen à Aulnay-sous-Bois et au Bourget – le plus important marché passé actuellement pour la construction du super métro –, qui comprend 19 kilomètres de tunnel et la construction de cinq gares, avec un objectif de mise en service pour les Jeux olympiques de 2024.

France métropolitaine et Guyane : une stratégie adaptée

— En France métropolitaine, nous adaptons notre organisation et nos implantations afin de nous concentrer sur les projets à forte valeur ajoutée. Par ailleurs, en Guyane, l'important projet de construction de l'ensemble de lancement d'Ariane 6, porté par les équipes d'Eiffage Génie Civil, s'est poursuivi. Conformément au planning, il sera livré fin 2019 au Centre national d'études spatiales (Cnes).

L'acquisition de Meccoli : un renforcement dans le domaine ferroviaire

— Le développement du secteur ferroviaire continue de constituer un axe de croissance important. En témoigne le rachat de la société Meccoli au début de l'année 2019. Créée en 1967, cette société tourangelle, spécialisée dans les travaux ferroviaires et en particulier le Renouvellement Voie Ballast (RVB), vient renforcer les capacités d'Eiffage Génie Civil dans ce secteur d'activité. Une belle opportunité à l'heure où SNCF Réseau multiplie les programmes de rénovation de voies partout en France. —

Région parisienne (France) — À travers les chantiers du Grand Paris, Eiffage Génie Civil participe à l'aménagement du futur réseau de transports en commun francilien.

« Mener à bien, dans les délais et simultanément, toutes nos opérations du Grand Paris constitue l'un de nos plus beaux défis. » —

Xavier Mony, directeur général d'Eiffage Génie Civil

Toujours plus d'ouvrages complexes et de synergies industrielles

8
implantations industrielles en Europe

En 2018, l'activité d'Eiffage Métal en France et à l'international s'est appuyée sur de grands projets complexes et à forte valeur ajoutée dans l'éolien offshore et le spatial, ainsi que sur des ouvrages d'art liés aux programmes d'infrastructures.

Avec une hausse de plus de 5 % en 2018, l'activité d'Eiffage Métal confirme le bien-fondé de la stratégie de l'entreprise consistant à se spécialiser dans les projets complexes.
En témoignent en France les chantiers de la fondation Luma à Arles imaginée par Frank Gehry, du futur siège parisien du groupe Le Monde signé par le cabinet norvégien Snøhetta, ou du lot « Grand Geste » au 52 Champs-Élysées qui, fin mars 2019, a vu l'ouverture d'un nouveau point de vente des Galeries Lafayette, conçu par le cabinet danois BIG (Bjarke Ingels Group).

La transversalité interne au cœur de nos opérations

— Sur le front des ouvrages d'art, nous avons multiplié les collaborations avec Eiffage Génie Civil, aux côtés duquel nous travaillons sur des chantiers d'infrastructures au Boulou (Occitanie), à Saumur, Angers (Pays de la Loire), ou bien encore à Bezons (Ile-de-France) où nous réalisons un ouvrage d'art de plus d'un kilomètre dans le cadre du prolongement d'Eole, la ligne E du RER, pour SNCF Réseau. Dans le domaine industriel, des opérations sont en cours pour EDF, Framatome, STMicroelectronics et Liebherr. Pour ce dernier, le leader allemand des engins de construction, nos équipes de l'usine de Lauterbourg fabriquent des éléments destinés aux pelles minières. À Paris, nous allons rénover jusqu'en 2021 l'ascenseur du pilier nord de la tour Eiffel.

Enfin, en Guyane, les travaux du futur ensemble de lancement de la fusée Ariane 6 seront achevés fin 2019. Ils ont mobilisé les équipes françaises et allemandes d'Eiffage Métal, qui ont construit le portique mobile (7 000 tonnes pour 90 mètres de haut) et le bâtiment d'assemblage du lanceur (Bal). Un projet qui témoigne du renforcement des coopérations à l'intérieur de notre réseau industriel européen, axe majeur de notre développement. —

Arles (France) — Eiffage Métal a réalisé en groupement les travaux de la tour de la fondation Luma à Arles, dessinée par l'architecte Frank Gehry.

« Renforcer les coopérations au sein de notre réseau industriel européen est un axe majeur d'amélioration de notre performance. » —

Antoine Bresolin, directeur général d'Eiffage Métal

International

Implantations et projets export : une approche qui fait ses preuves

À l'international, les activités de la branche Infrastructures sont portées par des filiales durablement implantées et par la réalisation de grands chantiers aux côtés d'entreprises locales. Une stratégie qui porte ses fruits et augmente d'année en année la part du chiffre d'affaires réalisée hors de France. Celui-ci représente aujourd'hui près de 35 % de l'activité totale de la branche.

Tema (Ghana) — Eiffage réalise, en conception-construction, 97,6 ha de plateforme portuaire.

En Europe, tous nos métiers sont représentés. En Angleterre, Eiffage Génie Civil, en groupement avec l'entreprise britannique Kier, réalise les études d'avant-projet des lots C2 et C3 de la future Ligne à Grande Vitesse High Speed 2 qui reliera Londres à Birmingham.

En Allemagne, placées sous la direction d'Eiffage Infra-Bau, les activités liées à la route, au génie civil et au rail ont bénéficié d'un contexte favorable. Les travaux de l'autoroute A94, qui lui ont été confiés dans le cadre d'un partenariat public-privé, se sont poursuivis en Bavière et devraient s'achever fin 2019. La filiale d'Eiffage Métal SEH réalise pour sa part de nombreux ouvrages d'art dans le pays, au premier rang desquels le pont haubané Hochmosel (Rhénanie-Palatinat), considéré comme le viaduc de Millau allemand. Les travaux seront achevés en 2019. Elle commence également l'installation du pont levant Kattwyk Bridge dans le port de Hambourg en Allemagne.

En Belgique, l'activité de Smulders, filiale d'Eiffage Métal, se maintient à un niveau élevé après une hausse record enregistrée en 2017. Les sous-stations, fondations jacket et pièces de transition fabriquées pour de très importantes fermes éoliennes offshore britanniques, allemandes et belges continuent de tirer vers le haut le chiffre d'affaires. La filiale a remporté fin 2018 le plus gros contrat de son histoire pour la réalisation de fondations jacket pour la ferme éolienne Moray East, au nord-est des côtes écossaises (Royaume-Uni). Un contrat d'un montant de plus de 250 millions d'euros.

En Espagne, Eiffage Métal, qui s'est fait une spécialité des mâts pour éoliennes onshore, a modernisé son outil de travail et ouvert une deuxième usine. Eiffage Route, au travers d'Eiffage Infraestructuras, a vu pour sa part la reprise se confirmer et son activité repartir à la hausse.

À Monaco, enfin, Eiffage Génie Civil Marine, participe à l'extension de l'Anse du Portier. Pour ce faire, nous réalisons le nivellement de l'assise sous-marine ainsi que le transport maritime, l'immersion et le ballastage de 18 caissons qui pèsent chacun 11 000 tonnes. Ils formeront la ceinture de cette seconde extension de la Principauté qui représente 6,5 hectares gagnés sur la mer.

Grand international : une variété de projets

— Affichant un chiffre d'affaires stable, la filiale canadienne de la branche, ICCI, s'est concentrée sur la parfaite exécution de ses chantiers en cours, telle la réhabilitation du Burlington Skyway en Ontario.

En Colombie, notre filiale Puentes y Torones a signé en fin d'année 2018 trois contrats significatifs d'ouvrages d'art, le plus notable étant la reconstruction en conception-réalisation du pont haubané de Chirajara, à une centaine de kilomètres de Bogotá.

Plusieurs chantiers ont été livrés en Afrique en 2018. Au Sénégal, Eiffage a encore réalisé de très beaux projets, notamment le TER de Dakar, un chantier lancé fin 2016, partiellement inauguré mi-janvier 2019. Ce TER permettra à terme de relier le centre-ville de Dakar à l'aéroport international Blaise-Diagne, situé à 47 kilomètres au sud-est de la capitale. Les travaux du port de Tema au Ghana et de l'usine de dessalement d'eau de mer de Doraleh à Djibouti se poursuivent. En Côte d'Ivoire, nous avons lancé les travaux de réhabilitation du pont Félix-Houphouët-Boigny à Abidjan et la construction du barrage de Singrobo-Ahouaty .

Enfin, sur les frontières maritimes de la Mauritanie et du Sénégal, nous allons réaliser, à 10 kilomètres des côtes, dans le cadre d'un projet de production de gaz naturel liquéfié, une infrastructure d'accostage pour les méthaniers protégée par un brise-lame, qui accueillera également une usine de liquéfaction flottante. —

Outer Moray Firth (Écosse) —
Smulders a conçu, construit et installé le parc d'éoliennes Beatrice situé au large du pays. D'une capacité totale de 588 MW, il peut alimenter en énergie environ 450 000 familles.

Focus Goyer

Un monde de façades

670

collaborateurs

80 000 m² de surface de production en France et en Pologne

200 000 m² de façades en termes de capacité annuelle

Leader français des façades en aluminium et en verre, Goyer s'illustre sur des chantiers complexes et importants, comme le futur siège du groupe Le Monde, le projet de rénovation Landscape ou encore la restructuration de l'immeuble Window, achevée en 2018.

Depuis 1931, Goyer conçoit et assure la mise en œuvre de façades en verre et aluminium grâce à un outil industriel performant et à son savoir-faire unique. L'entreprise ne cesse d'innover pour réaliser les projets de plus en plus complexes de ses clients, tant privés que publics, dans le cadre d'opérations neuves ou de réhabilitation.

Une expertise unique dans le bâtiment tertiaire

— Le groupe Goyer participe à des chantiers importants comme la rénovation du toit de la Grande Arche de La Défense, la construction du futur siège du groupe Le Monde à Paris, l'ensemble immobilier Bridge à Issy-les-Moulineaux, la rénovation des tours Pascal, qui seront réunies en une seule baptisée Landscape, à La Défense ou encore le campus Orange à Lyon, le futur siège régional d'Orange à Villeneuve d'Asq et Silex 2 à Lyon.

Ces deux projets sont en cours et seront livrés respectivement en 2019 et en 2020. En 2018, les équipes d'Eiffage Construction, de Goyer et d'Eiffage Énergie Systèmes ont terminé la restructuration de l'immeuble Window à La Défense, après deux ans de travaux. Cet immeuble de bureaux, imaginé par les prestigieuses agences d'architecture Kohn Pedersen Fox Associates (KPF) et SRA, a été livré en septembre. L'opération comprenait la restructuration complète du bâtiment sur sept étages et 150 mètres de long, pour une surface totale de 44 000 m².

Goyer est également implanté en Pologne, au travers de sa filiale Defor, qui dispose d'un site de production basé à Poznań dans l'ouest du pays. Defor réalise actuellement les deux plus hautes tours du complexe de bureaux The Warsaw Hub à Varsovie, de près de 40 000 m² de surface. Le plus grand projet dans l'histoire de l'entreprise. Defor intervient également sur les immeubles de bureaux Hi Piotrkiwska 155 à Lodz, Browary Warszawskie et Generation Park à Varsovie.

Par ailleurs, Defor s'est vu décerner en 2018 le titre de « leader du marché de la menuiserie aluminium en Pologne ». —

Issy-les-Moulineaux (France) — Le projet Bridge consiste en la construction d'un ensemble immobilier à usage principal de bureaux. Superficie des façades : 30 112 m².

Énergie Systèmes

Donnons du génie à vos performances

Nous développons des offres sur mesure au service des industries, infrastructures et réseaux, des villes et collectivités et du tertiaire. Nous faisons le pari du progrès et de l'innovation pour renouveler sans cesse nos solutions et répondre à l'ensemble des besoins dans le cadre d'un développement durable bas carbone.
Une démarche concluante qui se traduit par une hausse de 10 % de l'activité de notre branche, portée à 4,16 milliards d'euros à fin 2018.

4,2 Mds €

de chiffre d'affaires en 2018

3,2 Mds € de carnet de commandes au 31 décembre 2018

182 M € de résultat opérationnel courant en 2018

27 770

collaborateurs

4 995 recrutements en 2018

1 524 alternants accueillis en 2018

Nantes (France) — La serre maraîchère de l'entreprise Cheminant est équipée de LED de croissance pour optimiser la production de concombres de plus de 30 %.

Eiffage Énergie Systèmes à la rencontre de ses clients

En décembre 2018, nous avons présenté notre stratégie et nos nouvelles marques à près de 800 personnes, dont 500 clients de notre Groupe, au Carreau du Temple à Paris. Pour faire découvrir l'étendue de nos offres et savoir-faire, nos équipes ont conçu un catalogue digital sur tablette rassemblant 400 références. Placé sous le signe des échanges et de la convivialité, cet événement fondateur nous a permis de présenter à nos clients la diversité des compétences et des spécialités de la branche et a mis en valeur sa capacité d'intégration.

Notre force : une expertise pointue dans les métiers de l'énergie systèmes au service de nombreux secteurs d'activité, combinée à un maillage territorial dense. La branche Énergie Systèmes s'adresse en effet à divers secteurs, qui vont de l'industrie lourde au bâtiment en passant par les infrastructures de transport et les réseaux télécoms. Nous intervenons à toutes les phases des projets, depuis la conception jusqu'à la maintenance.

Le client au cœur de nos actions

— S'appuyant sur un inventaire des savoir-faire existants et une analyse détaillée des besoins et des attentes de nos clients, la branche Énergie Systèmes a mis en place une approche organisationnelle et opérationnelle transverse portée par des axes orientés client et réunissant toutes les compétences de la branche. Ces axes sont en place et représentent le levier de développement de la branche.

Cette segmentation de nos expertises et de nos offres facilite les échanges avec nos clients et renforce d'autant la qualité de nos activités de proximité tout en affinant en continu nos savoir-faire, leur apportant ainsi toujours plus de valeur ajoutée. Les clients bénéficient d'une offre plus claire et d'une organisation opérationnelle correspondant précisément à leurs demandes et à leurs besoins.

Des marques toujours plus expertes

— Pour accompagner cette segmentation, la branche Énergie Systèmes a choisi de déployer un ensemble de marques dédiées à chaque marché afin d'accroître la visibilité des offres proposées. À Clemessy et Expercité, s'adressant respectivement aux industries et aux villes et collectivités, il faut ajouter Dorsalys, spécialisée dans les infrastructures et réseaux, et Terceo, au service du tertiaire.

Par ailleurs, la branche a toujours eu des marques attachées à des savoir-faire, voire à des niches technologiques. Ces marques sont reconnues par nos clients, comme Secauto pour l'analyse industrielle ou Barep pour la réparation de vannes. C'est dans cette logique et pour affirmer sa position de troisième acteur français en génie climatique et énergétique que la branche Énergie Systèmes a créé la marque Clévia. —

Clemessy : la marque de l'industrie

80 000

heures de travail dont 25 000 heures d'études pour la réalisation de l'atelier B-Line

Clemessy assiste les acteurs industriels de l'audit à la conception, de l'intégration à la réalisation, de la mise en service à la maintenance. Nos spécialistes accompagnent l'ensemble des secteurs industriels, aussi bien au niveau des infrastructures et fluides que des process.

En France comme à l'international, Clemessy est aux côtés des industries les plus exigeantes telles que le nucléaire, l'aéronautique, le spatial, l'automobile, la pharmacie, la pétrochimie, l'agroalimentaire, la métallurgie ou encore l'énergie. Nous les aidons en faisant évoluer leurs usines, en développant leurs systèmes ou en concevant et en construisant leurs machines et lignes de production.

Performance et précision au service du spatial

— Dans le secteur spatial, nos équipes assurent la réalisation de l'atelier B-Line, sur le site girondin d'ArianeGroup. Cet atelier va servir à la production des tuyères des propulseurs à poudre du futur lanceur Ariane 6. Quatre grandes zones d'une surface de 1 600 m² ont été aménagées suivant les principes du *lean management*, système d'organisation du travail visant à atteindre le plus haut niveau de performance opérationnelle. Des opérations d'assemblage, de traitement de surface, de bobinage et de collage sont en effet effectuées dans cet atelier à l'aide de puissants robots industriels issus de l'industrie automobile, adaptés pour répondre aux besoins de certaines tâches demandant une précision de l'ordre du dixième de millimètre.

Donges (France) — Un de nos techniciens en train d'effectuer une opération de maintenance à la raffinerie Total.

Des expertises reconnues et multisectorielles

— Dans le secteur de la pétrochimie, l'année 2018 a été marquée par de belles réussites. En maintenance notamment, avec la réalisation de plusieurs arrêts programmés d'unités de production et la poursuite du contrat de la raffinerie Total de Donges.

Par ailleurs, nous bénéficions d'une reconnaissance de nos savoir-faire pointus dans d'autres secteurs industriels. À titre d'exemple, Dynae, filiale spécialisée dans l'analyse vibratoire et thermographique, s'est vu confier par l'entreprise de pêche Sapmer l'expertise des propulsions des moteurs de ses quatre nouveaux thoniers.

Autre illustration : dans le cadre de la modernisation de son usine de Lebbeke en Belgique, le fabricant de pain d'épices Vondelmolen a fait appel à Hyline, filiale spécialiste des réseaux de distribution de fluides, pour l'extension de ses lignes de production et l'installation de nouvelles cuves de stockage. En plus de l'augmentation de la capacité de production, la rénovation de l'usine permettra de réduire le gaspillage de matières premières, de diminuer les efforts physiques des salariés et de faciliter la logistique en améliorant les chargements et déchargements. —

Eiffage Énergie Systèmes

Dorsalys : la marque des infrastructures et réseaux

Dorsalys réunit toutes les compétences spécifiques qu'Eiffage Énergie Systèmes met au service des infrastructures de transport et opérateurs de réseaux, pour rapprocher les hommes et les territoires.

La mission de Dorsalys est triple. Tout d'abord, relier les hommes et les territoires par la rénovation, la sécurisation et la modernisation de grandes infrastructures de transport. Ensuite, l'acheminement et la distribution d'énergie, afin de la rendre accessible au plus grand nombre. Enfin, œuvrer à la conception et au déploiement des réseaux de télécommunication pour les opérateurs, équipementiers et collectivités.

Forte de sa participation à l'immense chantier de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire, qui lui a permis d'acquérir une grande expérience dans le domaine ferroviaire, Dorsalys a remporté en 2018 plusieurs contrats rendus possibles grâce à la combinaison proximité territoriale/spécialité technique. Ainsi, à Nantes et à Angers, Dorsalys a remporté trois contrats d'extension de lignes de tramway.

Data centers, réseaux et télécommunications

— En 2018, nos équipes ont par ailleurs réalisé un data center de 800 m² abritant plusieurs salles pour le compte de MBDA, entreprise leader dans la conception et la fabrication d'équipements militaires. Elles s'apprêtent à relever un autre défi pour Colt Technology Services, qui a commandé un data center de 2 000 m² aux Ulis en fixant des délais très serrés – dix mois – nécessitant une organisation minutieuse. Avec une croissance de 12 % chaque année en France, le marché des data centers poursuit une forte progression.

Enfin, Orange nous a renouvelé sa confiance en nous attribuant, dans le cadre de son programme d'accélération du déploiement de la fibre optique, la conception et l'installation de 800 000 prises optiques FTTH dans toute la France. Les études ont commencé fin 2018 et les premiers travaux ont démarré au début de l'année 2019. L'obtention de ce marché s'accompagne de l'embauche et de la formation de 400 personnes. Un vrai défi à relever pour nos équipes. —

Bruxelles (Belgique) —
Nos équipes ont rénové la ventilation et le contrôle commande associé de la jonction ferroviaire Nord-Midi.

Dorsalys, acteur global d'infrastructures télécoms

Nous sommes capables de mobiliser en interne, partout sur le territoire, les moyens humains, matériels et technologiques pour répondre aux exigences des projets télécoms. Notre bureau d'études dans ce domaine est composé de plus de 200 personnes.

Expercité : la marque des villes et collectivités

Mia, mise en service en mars 2019, c'est :

1,2 km de parcours

6 arrêts

15 personnes en termes de capacité

Aujourd'hui, les villes, en plus d'être intelligentes, doivent devenir intuitives, c'est-à-dire partager l'information de manière simple et immédiate pour accompagner les habitants au jour le jour. Pour répondre à ces enjeux, Expercité a innové en 2018 par la mise au point de solutions nouvelles.

Expercité — L'hyperviseur d'Expercité fédère tous les équipements existants pour une gestion plus efficiente des services de la ville.

Expercité intervient en particulier dans la gestion des équipements les plus habituels de la ville : l'éclairage, la signalisation ou encore la vidéoprotection. De nombreux contrats ont été remportés en 2018, notamment des marchés de performance énergétique (MPE) concernant la maintenance et l'entretien de l'éclairage public, de la signalisation lumineuse tricolore et des illuminations. Ils concernent les villes de Lédénon, Nanterre et Noisiel.

Enfin, le partenariat public-privé (PPP) d'une durée de quinze ans avec la ville de Bruay-sur-l'Escaut qui porte sur la rénovation de l'éclairage public, la valorisation du patrimoine et le renforcement du système de vidéoprotection se poursuit.

Innovations et ville durable

— Piloter tous ses équipements avec une même interface graphique, performante et facile d'utilisation, c'est aujourd'hui possible grâce à l'offre d'hypervision proposée par Expercité aux collectivités. Centralisation des informations, création de scénarios multiples, consultation des historiques, tracé de courbes, analyse de statistiques, aide à la décision : la solution est totalement modulable tout en permettant d'unifier et de centraliser l'ensemble des informations, afin d'assurer une gestion optimisée des services proposés aux usagers. Pour présenter l'offre hypervision, un showroom dédié a été inauguré dans la région de Montpellier.

Expercité accompagne également les nouvelles formes de mobilité urbaine. Nos équipes, en partenariat étroit avec l'opérateur Berthelet, la Métropole de Lyon, la Serl et le Sytral, ont ainsi conçu Mia, toute première navette autonome et gratuite circulant sur route ouverte en zone d'activités. Mia roule à l'est de Lyon et permet à ceux qui se rendent à la zone d'aménagement concertée (ZAC) des Gaulnes de réaliser le dernier kilomètre de leur trajet, entre la gare des tramways et la ZAC, en transport en commun. —

Eiffage Énergie Systèmes

Terceo : la marque du tertiaire

La mission de Terceo est de rendre les bâtiments tertiaires innovants, performants et connectés pour faciliter le quotidien de leurs occupants. Bureaux, hôtels, santé ou encore enceintes sportives et culturelles, le champ d'action de Terceo est extrêmement large.

La réalisation du pôle Biologie-Santé de Vandœuvre-lès-Nancy, c'est :

2 ans de chantier

35 000 heures de travail

L'année 2018 a été marquée par une forte activité dans le domaine de la santé. Ce secteur se situe au cœur de l'offre proposée par Terceo avec une solution inédite d'hôpital numérique et technologique. La marque va d'ailleurs déployer un système d'hypervision au sein du futur centre de médecine physique de réadaptation fonctionnelle de l'hôpital de Nantes. Les travaux ont commencé en juin 2018. Ce dispositif innovant permettra aux techniciens tout comme aux personnels soignants du bâtiment de piloter tous les équipements nécessaires au quotidien au moyen d'outils numériques (tablettes ou smartphones). Les patients pourront eux aussi adapter facilement leur environnement à leurs besoins avec cet outil (éclairage de la chambre, ouverture des volets, télécommande de la télévision), dans une optique de bien-être et d'accessibilité.

L'année 2018 a également vu s'achever la restructuration du pôle Biologie-Santé de Vandœuvre-lès-Nancy en synergie avec les branches Construction et Concessions du Groupe, et l'acquisition en Espagne de la société Electromedical, qui renforce notre positionnement en maintenance des équipements médicaux.

Une maintenance multitechnique de proximité

— En tant que mainteneur, nous devons pouvoir intervenir partout sur le territoire 7j/7 et 24h/24. Grâce à notre maillage territorial dense, nous en sommes capables, tissant ainsi avec nos clients une véritable relation de confiance fondée sur la proximité. Nous nous spécialisons chaque année un peu plus grâce à l'expérience acquise et proposons sans cesse de nouvelles offres et solutions. —

Paris (France) — Un chantier de génie climatique sur-mesure où nos réseaux s'intègrent dans le respect du patrimoine.

Clévia, marque dédiée au génie climatique et énergétique

Pour consolider notre position de troisième acteur français en génie climatique et énergétique, nous avons créé Clévia, marque qui regroupe les métiers du chauffage, de la ventilation, de la climatisation et du désenfumage, de la plomberie, de la thermique industrielle et des fluides spéciaux et industriels. En 2018, nos équipes ont notamment achevé la majeure partie des travaux de génie climatique pour la Cité de l'économie et de la monnaie de Paris (Citéco), installée dans l'hôtel Gaillard, monument historique datant du XIXe siècle.

Une solide dynamique internationale

Près de

2 GW

d'énergie photovoltaïque installée dans le monde par Eiffage Énergie Systèmes

Pour la première fois en 2018, le chiffre d'affaires généré à l'international par Eiffage Énergie Systèmes dépasse le milliard d'euros. Une croissance en grande partie portée par nos grands projets liés aux énergies renouvelables. Tour d'horizon.

Galli, filiale italienne d'Eiffage Énergie Systèmes, a consolidé son activité sur le marché du tertiaire notamment à Milan avec Covivio, acteur immobilier européen de référence, pour lequel elle a réalisé les lots électriques d'un immeuble de bureaux via Cernaia et remporté ceux pour le projet de bureaux The Sign.

En Belgique, notre filiale VSE, spécialisée dans la conception, l'étude, la réalisation et la maintenance d'installations électromécaniques dans le domaine des infrastructures, a renouvelé tous ses contrats de maintenance, de rénovation, d'éclairage et de sécurisation des différentes installations du métro de Bruxelles. Dans la capitale belge, VSE s'occupe également du renouvellement et des extensions des installations de signalisation lumineuse tricolore. Plusieurs tunnels y sont également rénovés, exploités et maintenus par nos équipes sur place.

En Allemagne, notre filiale NAT continue de se développer, notamment dans le secteur automobile. Nous avons également acquis la société U. Beenck, qui nous a permis de renforcer notre maillage territorial dans la région de Hambourg.

Au Portugal, notre filiale locale JJTomé a signé des contrats relatifs à la réalisation des lots techniques du plus grand hôpital de la capitale, Lisbonne. Elle a aussi livré le projet d'une école de commerce, la Nova School of Business and Economics, dans la même ville.

International — Acquisition de la société Kropman en février 2018, spécialisée dans le génie électrique et mécanique et le contrôle de contamination.

Huatacondo (Chili) — Nos équipes ont achevé en 2018 les travaux de la centrale photovoltaïque, d'une puissance de 103 MWc.

Aux Pays-Bas, nous avons acquis début 2018 l'entreprise Kropman, spécialisée dans le génie électrique et mécanique et le contrôle de contamination, qui a réalisé de très bons résultats depuis, en signant notamment plusieurs projets pour le compte de Produlab Pharma et Kite Pharma, deux laboratoires pharmaceutiques importants. Enfin, fer de lance du développement d'Eiffage Énergie Systèmes en Europe et à l'international, Eiffage Energía, en Espagne, est devenue en 2018 le premier partenaire de l'opérateur Iberdrola pour l'entretien de ses réseaux moyenne et basse tensions.

Énergies nouvelles, le moteur de notre rayonnement international

— **Hors d'Europe,** la croissance d'Eiffage Énergie Systèmes repose sur deux grandes spécialités : le transport et la distribution d'électricité ainsi que les énergies renouvelables. En matière de transport et de distribution d'électricité, les équipes de RMT, notre filiale située en Allemagne, se sont vu confier la restructuration et l'extension des réseaux électriques basse et haute tensions de la commune d'Abomey-Calavi et du département de l'Atlantique situé au sud du Bénin. Un tout nouveau chantier qui va permettre le raccordement de 37 000 abonnés supplémentaires.

En Côte d'Ivoire, nous avons remporté un lot relatif à la restructuration des réseaux Haute Tension A (HTA) dans sept quartiers de la ville d'Abidjan.

Au Sénégal, mandatés par la Société nationale d'électricité du Sénégal (Senelec), nous avons achevé l'extension d'une boucle électrique de 225 kV entre Fatick et Kaolack, deux villes de l'ouest du pays. Côté énergies renouvelables, nous avons livré début 2018 la centrale solaire de Ten Merina, dans la banlieue de Dakar, toujours au Sénégal, d'une puissance de 30 MWc, ce qui correspond à la consommation annuelle de 200 000 personnes. Nos équipes ont également démarré les travaux pour une ferme de 46 éoliennes à Taïba. Un chantier de près de deux ans portant sur le génie civil, la construction d'une sous-station 225 kV, la réalisation des réseaux moyenne tension et télécom, les tests et la mise en service.

En Amérique du Sud, notre filiale espagnole a fini en 2018 les travaux de la centrale photovoltaïque de Huatacondo, dans le nord du Chili, d'une puissance de 103 MWc. Enfin, dans les Caraïbes, nos équipes sont chargées de la construction de la centrale photovoltaïque Paradise Park en Jamaïque, d'une puissance de 51,5 MWc, en partenariat avec Schneider Electric France pour le compte de Neoen, leader indépendant français dans la production d'énergie renouvelable. Eiffage Energía assurera l'entretien et la maintenance de cette centrale pendant 20 ans. —

Concessions

Des partenariats durables fondés sur la confiance

La branche Concessions affiche une croissance globale de 5,6 % à près de 2,9 milliards d'euros en 2018. Ces bons résultats s'expliquent par une hausse du chiffre d'affaires des concessions autoroutières. Celui d'APRR atteint en effet 2,5 milliards d'euros, et celui des autres concessions autoroutières 159 millions d'euros. Cette croissance est également portée par les concessions et partenariats public-privé, qui affichent un chiffre d'affaires de 183 millions d'euros pour l'année.

2,9 Mds €

de chiffre d'affaires en 2018

1 404 M € de résultat opérationnel courant en 2018

4 260

collaborateurs

650 collaborateurs au service de nos concessions et partenariats public-privé

3 610 collaborateurs au service de nos concessions autoroutières en France

Aix-Marseille (France) —
Fin 2018, Eiffage Concessions a mis à disposition d'Aix-Marseille Université (AMU) le bâtiment Cœur de Campus, baptisé « Le Cube » et réhabilité en espace de vie, de culture et de savoir.

En matière de concessions, nous proposons une offre globale et intégrée allant du montage juridique et financier des contrats jusqu'à la conception, la maintenance et l'exploitation des ouvrages. Dans une perspective de partenariat sur le long terme, les ouvrages que nous réalisons sont coconstruits avec les acteurs publics. Événementiel, culture, sport, énergie, éducation, sécurité, santé ou transports : nous intervenons dans de nombreux domaines, au service de l'intérêt général.

En 2018, le stade Pierre-Mauroy a ainsi accueilli de nombreux spectacles et manifestations sportives, dont les demi-finales et la finale de la Coupe Davis.

Cette année, nous avons également livré deux réalisations majeures dans le cadre de l'opération Campus, lancée en 2008 par les pouvoirs publics. Ce vaste programme de rénovation immobilière des sites universitaires français vise à faire émerger des campus d'excellence à l'échelle internationale.

Des opérations majeures dans le domaine universitaire

— En octobre 2018, Eiffage Concessions a livré le pôle Biologie-Santé à Vandœuvre-lès-Nancy. Cet ensemble multidisciplinaire situé sur le campus Brabois-Santé regroupe les facultés de pharmacie et d'odontologie, des salles de cours ainsi que de nombreuses surfaces administratives. Il se compose de deux bâtiments aux volumétries simples, reliés entre eux par une passerelle métallique de 20 mètres surplombant un vaste parvis, véritable « porte d'entrée » du campus. Un parking de 850 places a aussi été créé à proximité.Ce pôle est le dernier ouvrage livré dans le cadre du contrat de partenariat avec l'Université de Lorraine signé en 2016 pour un montant global de 74,6 millions d'euros. Ce partenariat public-privé inclut aussi la maintenance des bâtiments pour une durée de vingt-cinq ans.

Depuis 2017, nous livrons progressivement le campus universitaire d'Aix-Marseille à Aix-en-Provence, dont la réalisation nous avait été confiée en 2014. D'un montant de 109 millions d'euros, le contrat inclut la maintenance des lieux sur une période de vingt-huit ans. Ce projet comprenait la construction d'un parking, de deux restaurants, d'une crèche, la modernisation de la bibliothèque de droit, la réhabilitation du bâtiment de lettres et sciences humaines, l'aménagement de la roseraie ainsi que Cœur de Campus, un tout nouveau bâtiment mis à disposition fin 2018.

Concessions autoroutières : de grands investissements et projets à venir

— Eiffage exploite 2 571 kilomètres d'autoroute, dont 2 465 en France, à travers les réseaux APRR et AREA, A'liénor (A65), Adélac (A41), le viaduc de Millau et les tunnels Prado-Carénage et Prado Sud (participations minoritaires) à Marseille.

Une hausse du trafic a été enregistrée sur l'année 2018 à hauteur de 2,2 % sur le réseau APRR et de 3,3 % sur l'autoroute A65. Par ailleurs, le nouveau plan d'investissement autoroutier entériné en 2018 annonce une belle année 2019 en matière de projets et d'investissements.

Une présence renforcée à l'international

— Eiffage réalise actuellement les travaux des 77 kilomètres de l'autoroute A94 située en Bavière (Allemagne), projet en marché de partenariat remporté en 2016 dans le cadre d'une société de projet dont Eiffage est actionnaire à hauteur de 33,33 %. Les équipes d'exploitation-maintenance sont à pied d'œuvre pour préparer la mise en service de l'autoroute programmée à la fin de l'année.

Eiffage Concessions est également présent à Dakar, au Sénégal, sur l'autoroute de l'Avenir, longue de 42 kilomètres. Senac SA, notre filiale sénégalaise chargée de l'exploitation de l'autoroute, est la première entité du Groupe à obtenir la certification ISO 45001:2018 qui récompense les entreprises les plus performantes en matière de santé et de sécurité au travail. —

Acquisition de 5,03 % du capital de Getlink

Eiffage a acquis, en décembre 2018, 5,03 % du capital de Getlink, société concessionnaire du tunnel sous la Manche jusqu'en 2086. Le montant de l'investissement s'élève à 307,5 millions d'euros. Eiffage a l'intention d'être un investisseur de long terme de Getlink. Cette opération s'inscrit dans la stratégie d'Eiffage visant à diversifier son portefeuille de concessions, déjà fort de nombreuses participations dans des infrastructures de transport en Europe, et à en allonger sa durée.

Opere, filiale dédiée à la maintenance de la LGV BPL

Depuis la mise à disposition de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire le 15 mai 2017, les équipes de notre filiale Opere assurent la maintenance de l'infrastructure pour garantir les niveaux de performance et de disponibilité requis par le contrat.

La LGV BPL a bénéficié d'une stratégie environnementale et de développement durable ambitieuse, adaptée au contexte et aux territoires concernés.

Les mesures de réduction de l'impact du projet intègrent la protection contre le bruit (6,1 kilomètres d'écrans acoustiques et 17,5 kilomètres de merlons acoustiques). Suite à la demande des riverains, une campagne de mesure acoustique complémentaire a été réalisée en 2018, sur 141 points tout au long de la ligne. Les résultats confirment que la LGV BPL respecte les normes en vigueur en matière de bruit. Un seul point en Mayenne a fait l'objet de mesures supplémentaires, adaptées à la configuration particulière du site. Elles ont été mises en œuvre et prises en charge par le maître d'ouvrage, Eiffage Rail Express.

Un haut niveau d'exigence sociale, environnementale et de service

— Depuis la mise en service de la ligne, aucun événement majeur ni incident environnemental n'a impacté le déroulement des activités. Les opérateurs sont sensibilisés à la gestion des déchets, à la prévention des pollutions ou encore à la gestion modérée des produits chimiques. Dans le cadre de la mise en place de l'ISO 9001/14001 sur les activités d'Opere, huit indicateurs ont été sélectionnés pour suivre le management de l'environnement en phase d'exploitation.

Opere a aussi obtenu mi-décembre la certification ISO 9001:2015, norme qui définit les exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les entreprises qui souhaitent améliorer la satisfaction de leurs clients. —

LGV BPL — En 2018, 28 634 trains ont circulé sur la ligne et parcouru près de 3 800 000 kilomètres avec un taux de régularité qui s'élève à 99,5 %.

Projet

L'aréna de Reims : une salle de spectacle ancrée dans son territoire

75 M€
d'investissement

25 ans de durée du contrat

9 000 places en termes de capacité d'accueil

150 personnes mobilisées sur le chantier

En septembre 2018, Eiffage Concessions s'est vu confier par la métropole rémoise le projet de construction de sa grande salle événementielle. Cette aréna, dont la construction a débuté en 2019 et qui sera livrée fin 2021, va contribuer au rayonnement de la ville.

Au-delà de la construction de l'aréna, le projet comprend la rénovation du Centre des congrès et la restructuration du Parc des expositions**,** tous deux situés sur le même site. L'aréna sera capable d'accueillir des manifestations d'envergure : compétitions sportives, spectacles sur glace ou concerts. Pour les grands événements, de nombreuses configurations sont possibles, avec une capacité d'accueil pouvant aller jusqu'à plus de 9 000 places, tout en offrant la meilleure expérience aux spectateurs. Le contrat portera sur une période de vingt-cinq ans pour un investissement total de plus de 75 millions d'euros. Comme pour tous ses projets bâtimentaires d'envergure, Eiffage Concessions veillera particulièrement à l'insertion architecturale et paysagère de l'ouvrage.

Le Centre des congrès rénové sera livré en octobre 2019, le Parc des expositions restructuré est attendu pour février 2021 et l'aréna pour octobre 2021. —

Reims (France) — Eiffage Concessions s'est vu confier par la métropole rémoise le projet de construction de sa grande salle événementielle.

Investir pour inventer l'autoroute de demain

Les concessions autoroutières en France, ce sont 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. L'année 2018 a été marquée par une hausse du trafic global et des investissements importants visant à améliorer toujours plus la qualité de service pour nos clients.

2,7 Mds€

de chiffre d'affaires en 2018

3 500 collaborateurs

24,3 milliards de kilomètres parcourus sur les réseaux APRR et AREA

En 2018, notre Groupe a poursuivi le développement des réseaux autoroutiers que l'État lui a concédés, soit 2 465 kilomètres d'autoroute sur le territoire français. Les concessions autoroutières en France regroupent notamment les réseaux APRR et AREA, A'liénor – l'autoroute A65 entre Pau et Langon – et le viaduc de Millau.

Une dynamique portée par de grands investissements

— En 2018, le groupe APRR a été marqué par un bilan économique globalement satisfaisant s'expliquant par une hausse du trafic autoroutier de 2,2 %, qui représente une augmentation du chiffre d'affaires de 4,7 % par rapport à 2017, conjugué avec une bonne maîtrise des charges.

En termes de développement de son réseau, APRR et AREA ont notamment mis en service 5,5 kilomètres stratégiques au nord de Lyon permettant la liaison A89-A6, dernier chaînon manquant de la Transeuropéenne, permettant de relier Genève à Bordeaux sans quitter l'autoroute. Deux autres mises en service notables ont eu lieu sur l'A36 et les voies secondaires connexes dans le Territoire de Belfort : l'ouverture du demi-diffuseur nord de la D437 en septembre et celle du diffuseur reliant l'A36 à la N19 en décembre. Ces nouvelles infrastructures contribuent à fluidifier et à sécuriser le trafic au niveau de l'aire urbaine de Belfort-Montbéliard-Héricourt-Delle.

Le nouveau plan d'investissement autoroutier (PIA) publié par décret fin 2018 représente près de 200 millions d'euros. Il permettra de passer rapidement de 4 000 à 6 000 places de parking réservées au covoiturage, et de construire une vingtaine de passages à faune. Il constitue par ailleurs un accélérateur des projets

CITO 30 — Une offre qui permet d'économiser 30 % sur les trajets réguliers.

de construction d'un nouveau diffuseur à Chalon-sur-Saône sur l'A6, et à Quincieux sur l'A46, au nord de Lyon. En 2019, ce seront également 550 millions d'euros qui seront engagés pour achever les nœuds autoroutiers A36 et RN1019 à Belfort, A406/RCEA (Route Centre-Europe Atlantique) à Mâcon, et l'élargissement de l'A6 à Auxerre. APRR et AREA poursuivront par ailleurs les autres grands chantiers du plan de relance et des contrats de plan en cours, notamment l'A480 à Grenoble, l'A41 Nord à Annecy, l'A75 à Clermont-Ferrand et les nœuds autoroutiers A71/RCEA à Montmarault et A43/VRU à Chambéry.

A'liénor, une structure financière renforcée

— A'liénor, qui exploite l'autoroute A65 Pau-Langon, a finalisé avec succès en 2018 le refinancement de sa dette. L'opération a porté sur la mise en place d'un crédit de 825 millions d'euros sur dix ans, en remplacement de la dette existante à échéance janvier 2020. Une opération qui conforte la structure financière d'A'liénor.

Viaduc de Millau, un ouvrage ouvert au public

— En 2018, le Viaduc Expo et sa visite guidée sur le sentier des explorateurs ont fêté leur première année de fonctionnement. La nouvelle muséographie a séduit 169 000 visiteurs, qui ont profité de leur passage sur l'aire du viaduc de Millau pour découvrir ce nouveau lieu. 14 000 personnes ont également participé à la visite guidée qui leur permet de découvrir toutes les facettes de cet ouvrage exceptionnel tout en se rendant à proximité du tablier du viaduc. Viaduc Expo devrait encore s'étendre en 2019 afin de satisfaire au mieux les visiteurs de l'aire du viaduc de Millau.

Poursuivre notre transformation digitale

— La digitalisation de nos concessions autoroutières se poursuit à travers le déploiement du projet de transformation Numa (Numérique autoroute). Ce dernier vise à digitaliser toujours plus notre activité pour rendre les autoroutes plus fluides et plus sûres. La barre des 50 % de processus digitalisés a été franchie en 2018 au sein du groupe APRR, qui a pour objectif d'atteindre les 60 % en 2019. Le déploiement de Numa va être étendu en 2019 au viaduc de Millau et à l'A65.

Une nouvelle application mobile permet aussi aux équipes d'APRR d'assurer la maintenance des équipements de péage sans aucun support papier et ainsi d'intervenir plus rapidement en cas de besoin. De même, une autre application offre la possibilité de recueillir en temps réel des informations et données liées aux accidents survenant sur les réseaux et, là encore, d'intervenir plus rapidement au service de la sécurité et de la fluidité du trafic.

Côté clients, APRR et AREA ont lancé en 2018 l'extension à l'Italie du badge télépéage topEurop, qui permettait déjà de voyager en France, en Espagne et au Portugal. Fin 2018, APRR et AREA ont aussi commercialisé une nouvelle offre de réduction, Cito 30, afin de répondre aux besoins des clients réguliers d'un réseau. Ces derniers peuvent désormais bénéficier de 30 % de réduction sur leurs trajets quotidiens. Ce dispositif a également été étendu à Adelac et A'liénor. —

Projets transverses

Ligne 16 du Grand Paris Express

19 km
de tunnel

6 tunneliers

5 gares

700 000 m³ de béton

2 600 000 m³ de terrain excavés

PROJET DE PRÈS DE 2 MDS D'EUROS

Eiffage réalise les travaux du lot 1 de la ligne 16 du Grand Paris Express, le plus important de ce nouveau réseau. Ce tronçon va permettre le raccordement de la ligne 16 avec la ligne 14 et inclut les premiers kilomètres de la ligne 17 et de la ligne 15 vers l'est.

Des expertises complémentaires au sein du Groupe :

- Eiffage Génie Civil
- Eiffage Rail

Objectif Paris 2024

La mise en service de la ligne est prévue pour les Jeux olympiques de 2024 à Paris.

Ensemble de lancement d'Ariane 6
Kourou (Guyane)

L'un des ouvrages métalliques mobiles les plus grands du monde

90 m
de hauteur

7 000 tonnes de charpente

UN PROJET BIENTÔT LIVRÉ

Sur le chantier des infrastructures de l'ensemble de lancement d'Ariane 6, les travaux du massif de lancement et de ses deux carneaux sont quasiment achevés. La livraison est prévue à l'automne 2019. Le bâtiment d'assemblage du lanceur a été mis à disposition des équipementiers à l'automne 2018.

Des expertises complémentaires au sein du Groupe :

- Eiffage Génie Civil
- Eiffage Métal
- Eiffage Énergie Systèmes
- Eiffage Route

Une réponse européenne

Grâce à ses implantations européennes, Eiffage a su répondre aux exigences du Cnes via une offre intégrée.

Un grand projet d'aménagement autoroutier

14 km

d'aménagement d'autoroute urbaine

2 x 3 voies sur 7 km

Remise aux normes autoroutières sur **7 km**

SÉCURITÉ ET FLUIDITÉ

D'importants travaux de mise en sécurité ont été réalisés sur le futur élargissement de l'A480, entre Saint-Egrève et le Rondeau, près de Grenoble.

Des expertises complémentaires au sein du Groupe :

- AREA (MOA)
- Eiffage Route
- Eiffage Génie Civil

Entretenir et améliorer nos réseaux

Projet qui allie fluidité, sécurité et nouvelles mobilités : modes doux, covoiturage, voies réservées…

A48/A480
Grenoble (France)

Extension du terminal à conteneurs
Port de Freetown (Sierra Leone)

Une opération en conception-construction

270 m

de quai à – 13 m

3,5 ha gagnés sur la mer

L'UN DES 3 PROJETS EN AFRIQUE POUR BOLLORÉ

Structure de chaussée et centrale électrique ont été réalisées par les équipes du Groupe et livrées dans le courant de l'année 2018.

Des expertises complémentaires au sein du Groupe :

- Eiffage Génie Civil
- Eiffage Énergie Systèmes

De belles références maritimes

Plusieurs opérations ont été livrées pour l'extension et les voiries du port de Lomé au Togo. D'autres projets sont en cours en Afrique tels que la plateforme portuaire de Tema au Ghana ou encore les infrastructures maritimes d'un terminal gazier pour BP au large des côtes mauritano-sénégalaises.

Rénovation du Grand Hôtel-Dieu

40 000 m²

de façades dans le respect du patrimoine

11 500 m² de planchers bois

15 000 m² de toitures restaurées

TRADITION ET MODERNISME

Plus de 1 000 compagnons au plus fort du chantier ont mené à bien la rénovation du Grand Hôtel-Dieu de Lyon, plus grande opération privée de reconversion d'un monument historique menée en France.

Des expertises complémentaires au sein du Groupe :

- Eiffage Immobilier
- Eiffage Construction
- Eiffage Énergie Systèmes

L'histoire continue

Porté par des acteurs engagés et passionnés, le projet a su convaincre et susciter l'adhésion de tous par son ambition et sa cohérence avec l'histoire du lieu.

Grand Hôtel-Dieu
Lyon (France)

Innover pour créer un avenir durable

Dans un contexte où le dérèglement climatique est devenu une réalité, où la ville et les infrastructures durables et résilientes sont recherchées partout dans le monde, Eiffage fait de la construction bas carbone une opportunité pour faire la différence.

Benoît de Ruffray,
président-directeur général d'Eiffage

« Eiffage fait de la construction bas carbone une opportunité pour faire la différence. » —

Valérie David,
directeur du développement durable et de l'innovation transverse

« Notre politique développement durable repose sur sept piliers indissociables qui font système. »

Nous avons fait de la transition écologique et de l'innovation deux axes clés de notre plan stratégique. C'est pourquoi notre politique d'innovation et nos investissements en R&D sont orientés vers l'économie bas carbone. Nous visons ainsi une réduction globale des émissions sur toute la chaîne de valeur de nos métiers. Pour y parvenir, il nous faut être exemplaires sur nos propres émissions afin de les réduire significativement. En tant qu'acteur de la construction, notre rôle est également d'aider nos clients à réduire leurs propres émissions en déployant au maximum nos solutions bas carbone, en cohérence avec notre stratégie et nos valeurs.

Pour accélérer la mise en place de ces solutions, en amont même des appels d'offres, nous avons mis en place des dispositifs de financement spécifiques. E-Face est un fonds doté de 2 millions d'euros annuels permettant de financer le différentiel de coût entre une solution « classique » et une solution moins émissive. Le fonds Seed'Innov, quant à lui, vise à soutenir l'ensemble des innovations du Groupe en faveur du bas carbone, depuis les premières étapes de R&D et d'expérimentation jusqu'à l'étape finale de la mise en marché.

Nos équipes ont désormais complètement intégré cette logique et se font ainsi les porteurs opérationnels au quotidien de nos solutions bas carbone. En 2018, nous avons franchi un cap important en termes de prise de conscience de ces enjeux et d'appropriation de ces dispositifs spécifiques au plus près du terrain. Notre Groupe est aujourd'hui mature pour mettre en œuvre le bas carbone à grande échelle et se saisir de toutes les opportunités d'innovation dans ce domaine pour faire la différence au service d'un développement durable partagé. —

2 M€

de dotation annuelle pour le fonds E-Face consacré au développement de l'offre bas carbone d'Eiffage

Notre politique développement durable s'articule autour de sept piliers indissociables : nouvelles mobilités, énergies renouvelables et performance énergétique, conception et construction bas carbone, nouveaux usages numériques, agriculture urbaine, biodiversité et génie écologique, et économie circulaire. Notre capacité d'innovation est mobilisée au service de ces sept piliers afin de proposer une réponse globale à l'ensemble des enjeux du bas carbone, pour la durabilité de la ville comme des infrastructures.

La mise en œuvre de cette politique s'appuie sur l'expertise de nos métiers, résolument tournés vers la réduction des sources émettrices de gaz à effet de serre, et l'économie d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

La prise en compte de l'environnement se décline aujourd'hui de manière opérationnelle, au sein de chaque branche et métier et, en transverse, via l'appui expert des équipes de la direction du développement durable et innovation transverse du Groupe, et de la direction des achats.

Tous nos métiers et tous nos collaborateurs sont parties prenantes de cette mutation vers le bas carbone. Informations, campagnes de sensibilisation, échanges de bonnes pratiques, démonstrateurs de savoir-faire, nouvelles offres techniques bas carbone sont déployés au quotidien. Le bas carbone est une réalité au sein du Groupe pour construire un avenir à taille humaine. —

Stratégie bas carbone

Eiffage fait de la construction bas carbone une opportunité pour faire la différence et engage la puissance de son innovation au service d'un développement durable partagé pour réduire les émissions sur toute la chaîne de valeur et être acteur des nouveaux marchés de l'économie bas carbone.

Pilier 1

Nouvelles mobilités

L'émergence de la ville durable est conditionnée par les mobilités écologiques. Pour accompagner le développement des nouvelles formes de mobilité tout en intégrant les nouveaux enjeux technologiques, écologiques et sociétaux, Eiffage propose un bouquet de solutions de mobilité décarbonées.

1 950

places de covoiturage supplémentaires aménagées d'ici 2021 par APRR et AREA

Développer de nouvelles solutions de mobilité, c'est penser différemment les transports, innover pour fluidifier le trafic et encourager le développement de nouvelles mobilités moins émettrices de CO_2 comme la mobilité électrique, le covoiturage ou les navettes autonomes.

Développer de nouvelles formes de mobilité

En 2018, Eiffage Énergie Systèmes a lancé, avec ses partenaires, Mia, une navette autonome 100 % électrique. Expérimentée dans l'agglomération lyonnaise, Mia constitue une réponse novatrice aux problématiques de transport rencontrées dans les zones d'activité. À l'arrêt, Mia recharge en effet toute seule ses batteries grâce à une ombrière photovoltaïque.

Nous favorisons d'autres mobilités collectives par l'expérimentation de dispositifs leur donnant plus de place (site propre, voie réservée…). AREA exploite ainsi une voie spécialisée partagée (VSP) sur l'A48, à l'entrée de Grenoble. Ce dispositif expérimental dynamique sur dix kilomètres vise à fluidifier les accès autoroutiers à cette métropole et à diminuer les émissions de polluants.

Accompagner la mobilité électrique et le covoiturage

APRR et AREA confirment leurs investissements dans la mobilité électrique et le covoiturage. Fin 2018, 55 aires autoroutières des réseaux APRR et AREA étaient équipées de points de recharge (87 au total) rapide et ultra-rapide, soit une borne de recharge tous les 50 kilomètres en moyenne. Celles-ci viennent en complément des cinq « super » stations de recharge Tesla, équipées de bornes de recharge ultra-rapide (120 kW) offrant jusqu'à 300 kilomètres d'autonomie.

En matière de covoiturage, les deux sociétés vont mettre un coup d'accélérateur dans le cadre du plan d'investissement autoroutier (PIA) validé par l'État fin 2018. APRR mettra en service 1 700 places de covoiturage supplémentaires d'ici à 2021 et AREA 250, en plus des 1 088 places déjà créées entre 2014 et 2018. Un nouveau partenariat, avec la start-up ParkingMap, a été concrétisé en 2018 sur le parking de la Grive de l'autoroute A43, en lien avec la Communauté d'agglomération Porte de l'Isère. Une application permet désormais aux usagers d'être informés en temps réel du nombre de places disponibles et de leur localisation. —

Projets

UP : une solution innovante de transport aérien urbain par câble

17 projets à l'étude en Île-de-France

80 réalisations urbaines de transport aérien par câble dans le monde

UP est un service de transport public aérien par câble adapté aux villes densément peuplées. Eiffage, RATP et Poma se sont associés et ont mené des projets de recherche spécifiques pour proposer aux collectivités ce mode de transport en commun aérien et décarboné, 100 % électrique. C'est une solution adaptée aux contraintes des collectivités publiques confrontées au manque de foncier, à l'impératif de maîtrise des coûts, aux nouveaux défis de l'intégration urbaine ainsi qu'à la nécessité de développer l'intermodalité en diversifiant les modes de transport. —

Up, solution de transport aérien par câble, 100 % électrique, devrait bientôt voir le jour.

Mia : la navette autonome électrique

1,2 km de parcours

15 à 20 min pour desservir les **6** arrêts de la ligne

Première navette autonome gratuite circulant sur route ouverte en zone d'activité, Mia est en phase de test pendant deux ans à l'est de Lyon au sein de la zone d'aménagement concerté (ZAC) des Gaulnes depuis janvier 2019. Lancée par Eiffage Énergie Systèmes et le concepteur de navettes Navya, avec le soutien de la métropole de Lyon, Mia permet aux personnes souhaitant réaliser leur trajet en transports en commun d'avoir accès à une solution pratique jusqu'au dernier kilomètre.
Solution innovante, Mia pourrait à l'issue de deux années d'expérimentation être dupliquée dans d'autres zones d'activité. —

Mia est la première navette autonome gratuite à circuler sur route ouverte en zone d'activité.

Pilier 2

Énergies renouvelables et performance énergétique

Nos branches spécialisées dans la production et la maintenance énergétique conçoivent des solutions techniques de pointe : parcs éoliens, installations photovoltaïques, géothermie, centrales de co- ou de tri-génération, biomasse ou encore solutions de valorisation énergétique des déchets.

20 %

c'est la part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie de l'Union européenne prévue par le paquet européen climat-énergie pour 2020

Afin de répondre aux enjeux énergétiques de notre siècle, – en cohérence avec les objectifs fixés par l'Union européenne, qui a prévu d'ici à 2020 de porter à 20 % sa part de renouvelable dans sa consommation d'énergie totale –, le Groupe affirme son leadership dans le développement d'alternatives aux énergies fossiles, en France comme à l'international. Il accorde également une place importante aux économies d'énergie ainsi qu'à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Smartseille et sa boucle à eau de mer

La boucle à eau de mer mise en place pour l'écoquartier Smartseille à Marseille, aux côtés de notre partenaire EDF Optimal Solutions, constitue ainsi une innovation majeure. Ce réseau de chauffage et de rafraîchissement inédit permet de puiser l'eau de mer à moyenne profondeur au large des bassins portuaires de la ville et d'apporter l'équilibre nécessaire pour faire fonctionner le réseau d'eau tempérée interne à l'îlot.

L'écoquartier Smartseille repose à 75 % sur les énergies renouvelables grâce à ce système innovant qui apporte une source naturelle de chaleur ou de froid selon les saisons.

Des bâtiments performants énergétiquement pour une haute qualité d'usage

Eiffage Énergie Systèmes a présenté début mars 2018 son dispositif de supervision numérique énergétique des bâtiments publics, une première en Europe. L'entreprise réalise ainsi le système de supervision de la ville de Paris, le plus vaste en Europe. Ce dernier consiste en l'installation de capteurs intelligents sur les différents centres thermiques de la ville, afin de collecter des données et de répartir au plus juste les besoins énergétiques. La collecte et l'exploitation de ces données sont réalisées grâce à un réseau spécifique reposant sur l'IoT, « Internet of Things ». Ce dispositif permettra un management de l'énergie optimal et favorisera la création de nouveaux services et applications pour les usagers. Par ailleurs, Eiffage Énergie Systèmes a signé en 2010 un contrat de performance énergétique (CPE) avec la région Centre, pour l'exploitation des installations énergétiques de 19 lycées durant quinze ans. Eiffage Énergie Systèmes y assure, jusqu'à la fin du contrat, la maintenance et la gestion de la performance énergétique. —

Projets

Smulders : spécialiste de l'éolien offshore

+ de 250 M€ : le montant du contrat pour le parc de Moray East, au nord-est des côtes écossaises

Smulders, filiale d'Eiffage Métal, confirme sa position de leader européen sur le marché des fondations, pièces de transition et sous-stations électriques pour parcs éoliens offshore. L'entreprise a remporté en mars 2019, en groupement, un contrat de plus de 250 millions d'euros pour le parc Moray East, au Royaume-Uni. Le projet comprend la conception, la fourniture et la pose de 100 fondations de 1 000 tonnes chacune.
En termes de déploiement, Smulders a installé en 2018 les fondations de Beatrice, le plus grand parc éolien écossais actuel, qui alimentera 450 000 ménages dès 2022, et livré sa 21e station haute tension offshore pour le parc Norther, en Belgique. —

Smulders compte plus de cinquante années d'expérience dans l'ingénierie, la production, la fourniture et le montage de constructions en acier.

Une percée dans le secteur de l'énergie solaire photovoltaïque

400 installations réalisées en France

450 000 m² de panneaux installés en France

Près de **2** GWc d'énergie solaire photovoltaïque installée dans le monde

En France et à l'international, les références du groupe Eiffage dans le domaine des centrales solaires photovoltaïques sont nombreuses avec par exemple les centrales de Quilapilún et de Huatacondo au Chili (110 MWc et 98 MWc), de Ten Merina au Sénégal (30 MWc) ou encore de Nouakchott en Mauritanie (50 MWc). En Jamaïque, un projet de centrale est en cours à Paradise Park.
Eiffage Énergie Systèmes s'illustre particulièrement dans ce secteur, notamment à travers sa filiale espagnole Eiffage Energía, qui a installé près d'un tiers des équipements photovoltaïques du Chili. —

La centrale de Huatacondo au Chili est composée de 300 000 panneaux solaires, pour une puissance de 98 MWc.

Pilier 3

Conception et construction bas carbone

Notre Groupe entend devenir un leader de la conception et de la construction bas carbone, en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de ses réalisations, y compris les émissions résiduelles, et en innovant toujours plus afin de développer des solutions alternatives de substitution.

100 %

Recytal-ARM® permet un recyclage à 100 % des anciennes chaussées bitumineuses

Toutes les branches du Groupe sont capables de produire des offres commerciales performantes à fort évitement de CO_2 par rapport aux offres réglementaires standards, de réduire les émissions résiduelles et de développer des solutions de substitution indépendantes des énergies fossiles.

Nous avons franchi un pas majeur en 2018 en adoptant un nouvel indicateur mesurant l'évitement d'émissions de carbone réalisé avec le déploiement de nos offres vertueuses. Eiffage est en France le premier groupe du secteur à adopter un tel indicateur et va ainsi pousser toutes ses entités à amplifier le déploiement des offres bas carbone.

Développer le recours aux matériaux biosourcés

Coton recyclé, laine de bois, linoléum naturel, béton de chanvre, argile… : nous développons le recours aux matériaux biosourcés. Parmi ces derniers, il faut citer le bois, 100 % naturel et recyclable, qui a déjà servi à plus d'une trentaine de réalisations dont plusieurs ensembles résidentiels. Nous construisons à Bordeaux la plus haute tour à structure bois de France, Hypérion.

Une filiale dédiée, Eiffage Construction Bois, a été créée, qui intervient dès la conception via ses bureaux d'études intégrés. Nous avons aussi acquis en 2018 une entreprise spécialiste des charpentes industrielles. Nous avons également mis en place en interne une étiquette de traçabilité du bois « de la forêt au chantier », la première en France.

Réduire ou substituer les matières premières émissives

Autre axe de développement de la construction bas carbone : l'optimisation énergétique des matériaux et des structures de construction. Nous expérimentons par exemple du ciment sans clinker. L'empreinte carbone de ce ciment à base d'argile est quatre fois moins importante que celle du ciment traditionnel. Nous participons également à des programmes de recherche qui ont pour objet la recarbonatation et le recyclage de vieux bétons. Par exemple, le projet FastCarb qui cherche à faciliter le recyclage de vieux bétons en leur injectant du CO_2.

Enfin, pour construire une route durable, Eiffage Route a développé un procédé de retraitement des chaussées sur les lieux mêmes des chantiers routiers ainsi que des solutions alternatives d'enrobés tièdes, recyclés ou biosourcés. Recytal-ARM®, solution de biorégénération des agrégats enrobés au moyen de liants végétaux, permet de diviser par dix le bilan carbone de nos enrobés. —

Projet

Le collège de Binche : premier collège belge alliant bois, paille et argile

Lieu : Binche — Belgique

Livraison : rentrée 2017 (1er bâtiment)

Le collège de Binche est un établissement d'un genre nouveau. Une réalisation signée De Graeve, filiale d'Eiffage Benelux.

Depuis novembre 2017, les élèves de 6e et de 5e du collège de Binche étudient dans un bâtiment doté d'une ossature bois et isolé avec de la paille. Spacieux, lumineux et sain, ce pavillon est venu remplacer un préfabriqué en tôle que les élèves occupaient jusque-là. C'est le premier bâtiment scolaire en bois, paille compressée et enduit d'argile de Belgique francophone.

La construction du collège combine plusieurs matériaux renouvelables : le bois pour le gros œuvre, la paille pour les murs, et la terre. S'y ajoutent le liège en toiture comme isolant ainsi que l'enduit d'argile pour le revêtement intérieur.

De Graeve, filiale d'Eiffage Construction Benelux, qui a réalisé le bâtiment, possède une solide expertise dans la réalisation de bâtiments passifs en ossature bois, des projets hautement techniques qui mobilisent tout le savoir-faire et la créativité des équipes impliquées. Le bâtiment a déjà été récompensé aux « Green Solutions Awards » du réseau Construction 21. —

« Cette construction utilise chaque matière de manière raisonnée pour en tirer le meilleur parti et éviter de gaspiller les énergies grises. Construire avec des matériaux naturels a permis de réaliser des bâtiments dont le bilan carbone est grandement amélioré. D'origine végétale, le bois et la paille sont des fixateurs de CO_2. » —

Olivier Mareschal, administrateur délégué de De Graeve, Eiffage Benelux

Binche (Belgique) — De Graeve a construit le premier bâtiment scolaire en bois, paille compressée et enduit d'argile de Belgique francophone.

Pilier 4

Nouveaux usages numériques

Supervision des équipements urbains, maintenance prédictive, signalétique dynamique : nous déployons des solutions innovantes et adaptées aux nouveaux usages urbains et au développement de la ville durable.

50 %

au minimum de réduction sur la facture d'éclairage public des villes qui font appel à Luciole®

Gérer en temps réel l'ensemble des équipements urbains afin d'accroître la disponibilité des installations et assurer une continuité de service optimale grâce à des dispositifs de maintenance prédictive, c'est l'un des enjeux de la gestion intelligente du patrimoine urbain.
Les équipes de notre Groupe ont, par exemple, recours à différentes technologies de contrôle (thermographie infrarouge, contrôles acoustiques et ultrasonores, etc.) et sont ainsi en mesure d'identifier très rapidement les origines d'une anomalie quelle que soit la cause du dysfonctionnement.
Nous avons également développé Expercité, une offre globale et modulable selon les besoins de chaque collectivité.

Allier confort des usagers, réduction des coûts et diminution de la pollution lumineuse

Conscients du coût que représente l'éclairage public pour les collectivités locales, nous avons mis au point Luciole®, un service sur mesure « au juste besoin » à faible empreinte énergétique. Luciole® allie un revêtement de chaussée clair, mis au point par Eiffage Route, et des luminaires LED permettant la détection automatique d'usagers, délivrés par Eiffage Énergie Systèmes.
Luciole® fait varier automatiquement l'intensité lumineuse en fonction de la présence et de la vitesse de déplacement des usagers, qui ne remarquent aucune différence avec un éclairage habituel. Les véhicules, quant à eux, sont intégrés dans un « train de lumière » qui les accompagne tout au long de leur parcours.

Innover toujours plus

D'autres usages, comme des routes connectées et sécurisées ou une signalétique dynamique sont également en cours d'expérimentation. On peut citer le projet innovant I-Street (Innovation systémique au service des transitions écologiques et énergétiques, dans les infrastructures routières de transport). Lauréat en 2017 de l'appel à projets « Route du futur » lancé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), ce projet représente un engagement de près de 16 millions d'euros sur quatre ans pour notre Groupe, qui met à l'honneur la route de demain, à la fois connectée et durable. —

Projet

Expercité : une offre globale de gestion intelligente des réseaux et équipements urbains

Eiffage Énergie Systèmes a structuré son offre portée par une marque dédiée aux villes et collectivités : Expercité. Complète et évolutive, elle répond aux enjeux de la ville de demain.

Chez Eiffage, nous avons la conviction que les villes ne peuvent pas se contenter d'être intelligentes. Elles doivent aujourd'hui devenir intuitives et se montrer capables de partager l'information de manière directe et immédiate avec leurs usagers pour un confort d'usage toujours plus grand.

Si 54 % de la population mondiale vivait dans les zones urbaines en 2014, cette proportion devrait passer à 66 % en 2050, selon les Nations unies. Pour répondre à ce défi, Expercité porte une offre à l'intention des villes et des collectivités, organisée autour de cinq modules : cadre de vie, mobilité, sûreté-sécurité, hypervision et intelligence numérique. Chaque territoire choisit soit une solution complète répondant à l'intégralité de ses besoins, soit une solution spécifique à l'intérieur d'un module particulier. Ainsi, le module « cadre de vie » propose des prestations d'éclairage urbain, de mises en lumière architecturale, de sonorisation et de panneaux d'information à messages variables. Une offre globale modulable selon les besoins de chaque collectivité. —

« Nous avons expérimenté pendant six mois avec succès à Lyon un couloir de bus dynamique, en plein cœur de la ville. Résultat : une fluidité de circulation des bus en hausse de 8 %. Eiffage Énergie Systèmes est le concepteur, le fournisseur et l'installateur du système de gestion dynamique. » —

Olivier Malaval, directeur régional Centre-Est, Eiffage Énergie Systèmes

Pilier 5

Agriculture urbaine

Huit milliards de personnes vivront en ville en 2050. Pour accompagner cette urbanisation croissante tout en mettant en place la transition agroécologique, Eiffage multiplie les initiatives d'agriculture urbaine.

6 000

tonnes de produits frais par an :
la production future de l'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry

L'agriculture urbaine recouvre différentes formes : sous serre, verticale, horizontale, en pleine terre, hors-sol (en bac, aéroponie, aquaponie, hydroponie), en toiture, au sol, en sous-sol, en façade, privative ou encore partagée.

Un atout pour les projets d'aménagement

Nous intégrons de plus en plus l'agriculture urbaine à nos projets d'aménagement, afin de sensibiliser les populations et de réintroduire la nature et la production maraîchère en ville. Cette nouvelle pratique apporte de nombreux bienfaits écosystémiques aux collectivités et aux habitants des villes : gain de biodiversité, promotion des circuits courts, du bien-être, meilleure gestion des eaux pluviales… Les bénéfices sur les plans sanitaire et écologique sont considérables.
C'est aussi une façon de revaloriser les espaces actuellement sous-utilisés comme les façades, les toitures, les sous-sols et les espaces extérieurs. Une opportunité de taille dans un contexte où la pression foncière est très forte.

Des projets pionniers en cours

Le futur écoquartier conçu par Eiffage, en cours de construction à Châtenay-Malabry, qui s'étendra sur 20 hectares, fera la part belle aux espaces végétalisés. Une grande promenade plantée y sera aménagée. Une ferme urbaine de 1 hectare est également prévue, dont la production agricole devrait atteindre 6 000 tonnes par an. Elle permettra de répondre aux exigences d'une agriculture raisonnée, privilégiant les filières courtes. Fruits et légumes seront vendus directement aux écoles et aux habitants du quartier à travers un tiers-lieu.

De même, la zone d'aménagement concertée (Zac) Parc d'affaires à Asnières-sur-Seine associera agriculture et insertion sociale. Près de 1,7 hectare de toitures sera exploité sous forme de terrasses productives ou de jardins partagés. Sans oublier bien sûr la dimension pédagogique, participative et sociale du projet. Avec des résultats concrets : quatre agriculteurs urbains seront embauchés pour permettre la production de 30 000 bouteilles de jus et de 7 000 barquettes de petits fruits. —

Projet

L'agriculture au cœur de la ville : la cité maraîchère de Romainville

2 tours maraîchères

1 000 m² de culture

12 tonnes de produits par an

Située dans le quartier Marcel-Cachin de Romainville, cette cité imaginée par l'agence d'architectes Ilimelgo et bâtie par Eiffage Construction donnera naissance aux deux premières tours maraîchères d'Europe.

Une tour maraîchère, c'est une serre géante et verticale implantée en plein cœur de la ville. Ce type de structure, qui fait revenir l'agriculture en ville, permet de rapprocher le lieu de production du lieu de consommation et de créer des emplois locaux. Le projet de Romainville a été initié par AgroParisTech, Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement, en collaboration avec la ville de Romainville.

Construites avec des matériaux durables et biosourcés, ces deux tours, dont la plus haute atteindra 24 mètres, permettront d'effectuer des cultures maraîchères sur six niveaux totalisant 1 000 m². Elles produiront chaque année 12 tonnes de fruits, légumes, fleurs comestibles, plantes ou semences, ce qui couvrira la consommation annuelle de 200 familles. S'y ajouteront également 4 tonnes de champignons qui pousseront dans le sous-sol des bâtiments. Autour des espaces de cultures sont prévus des jardins pédagogiques, des espaces de convivialité, une cafétéria, une cantine, des boutiques ou encore des ateliers et des animations sur le thème de l'agriculture urbaine. —

Romainville (France) — Eiffage Construction bâtit les deux premières tours maraîchères d'Europe.

Pilier 6

Biodiversité et génie écologique

Pour préserver la biodiversité, Eiffage privilégie les mesures d'évitement et de réduction de l'impact écologique des projets tout en développant son expertise en matière de compensation. Notre Groupe tient par ailleurs à partager son savoir-faire avec l'ensemble de ses parties prenantes.

19

nouveaux passages à grande faune prévus sur les réseaux APRR et AREA

En matière de biodiversité, nos engagements s'articulent autour de trois grands objectifs : l'allègement de la pression sur les ressources naturelles, le développement des savoir-faire en génie civil écologique, aménagements biodiversifiés et compensation écologique, ainsi que la montée en compétences de nos équipes sur ces sujets.

L'ensemble de nos métiers mettent en œuvre la démarche « éviter-réduire-compenser » réaffirmée par les pouvoirs publics à l'occasion de la loi Biodiversité de 2018. Fortement engagé en la matière et ce depuis 2009, le Groupe mobilise ses équipes en interne.

Un savoir-faire reconnu et partagé

Pour partager son engagement en faveur de la biodiversité, Eiffage participe activement à différentes instances et groupes de recherche. Notre Groupe est ainsi le seul constructeur et aménageur français membre du Business and Biodiversity Offset Programme (BBOP), mis en place par l'ONG Forest Trends, qui réunit plus de 80 acteurs du secteur public et privé. Le programme de compensation écologique de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire (LGV BPL) a ainsi été présenté fin 2018 à l'occasion des 15e rencontres de la communauté BBOP à Paris. Ce programme est aujourd'hui considéré comme un exemple pour les entreprises du monde entier. Notre Groupe développe également la formation de ses collaborateurs à ces enjeux. Eiffage a ainsi participé à la création du master Bioterre en partenariat avec la Sorbonne, qui a été suivi par une quarantaine de collaborateurs depuis sa création.

Avec l'Université virtuelle Environnement et développement durable (Uved), nous avons également créé un MOOC sur les nouveaux métiers de la biodiversité, qui a atteint un niveau record d'inscrits. —

Le Label BiodiverCity® Construction

Le siège d'Eiffage à Vélizy-Villacoublay a obtenu en mai 2018 le label BiodiverCity® Construction, premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation, en phase conception. —

Projets

A89-A6 : renaturation du ruisseau du Sémanet

220 m de longueur totale pour le viaduc du Sémanet

26 m de hauteur pour les piles

400 m de ruisseau renaturé

Dans le cadre de la réalisation de la nouvelle liaison autoroutière A89-A6 au nord de Lyon, APRR a assuré la renaturation du ruisseau du Sémanet sur 400 mètres de long, sous le viaduc du même nom. Les objectifs écologiques étaient le reméandrage, l'amélioration du substrat (pose de blocs sur le fond), la renaturation des berges et la création d'annexes (mares).
De plus, pendant les travaux, des dispositions spécifiques ont été prises pour maintenir les corridors de circulation de la faune, petite et grande. Cuivrés des marais, œdicnèmes criards et d'autres espèces ont ainsi été préservés. —

Tout au long des travaux qui ont permis la connexion de l'A89 à l'A6 au nord de Lyon, APRR a mis en place différents dispositifs pour préserver les ressources et la biodiversité.

Un partenariat d'envergure avec la Ligue pour la protection des oiseaux

30 000 ha d'espaces naturels gérés par l'association

En juillet 2018, un partenariat national a été établi avec la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), première association de protection de la nature en France. Eiffage est également membre du Club U2B (Urbanisme, Bâti et Biodiversité), groupe de travail de la LPO qui porte sur les thématiques de la biodiversité, de la construction et de l'urbanisme.
Eiffage, grâce à l'allocation d'un budget annuel dédié, va pouvoir bénéficier de prestations de conseil et de sensibilisation réalisées par la LPO pour différents projets immobiliers en région. —

La LPO accompagne Eiffage dans le cadre de la construction de l'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry, notamment pour intégrer la biodiversité au bâti et aux espaces verts.

Pilier 7

Économie circulaire

Pour mettre en œuvre l'économie circulaire, nous favorisons le réemploi et le recyclage autant que possible, réduisant ainsi les déchets. Notre Groupe atteint pleinement l'objectif réglementaire 2020 de valorisation de 70 % de ses déchets.

8 500

tonnes de déchets par an traités par la plateforme de tri et de valorisation Noé dans Bordeaux intra-muros

Tous nos métiers sont impliqués dans des démarches pionnières et innovantes en matière d'économie circulaire qui transforment au quotidien notre activité. Eiffage fait partie des 33 grandes entreprises françaises membres de l'Association française des entreprises privées (Afep) engagées depuis 2017 dans une démarche volontaire au titre de l'économie circulaire.

Retraiter, recycler et valoriser

Tout commence avant les démolitions. Nous pratiquons de plus en plus la déconstruction sélective et démontons le plus d'éléments possible afin de réduire le volume de déchets générés et de favoriser le réemploi ou le recyclage. Un travail avec des partenaires experts peut être réalisé pour recycler des matériaux spécifiques comme les menuiseries PVC.

Sur le terrain, nos équipes réemploient des bétons et matériaux usagés venant de différents chantiers. Cette pratique est prévue dès le cahier des charges des projets. Près de 85 000 m^3 de bétons ont ainsi été concassés et seront réintroduits dans le cadre de l'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry.

À Bordeaux, nous avons mis en place une solution globale de plateforme physique et logistique d'économie circulaire. La première de ce type. Appelée Noé, cette plateforme de services mutualisés interchantiers propose sur un même site des solutions de recyclage et de valorisation des déchets ou encore de réemploi des terres excavées. La ligne 16 – Lot 1 du futur métro du Grand Paris sera également emblématique en la matière avec un objectif de 70 % de recyclage, revalorisation et réemploi des déchets, ainsi qu'une traçabilité totale des déblais à assurer.

Encourager toutes les initiatives innovantes en interne

Pour encourager toutes les initiatives et partager les bonnes pratiques en interne, un concours a été lancé en 2018 : le « Best of de l'économie circulaire ». Parmi les initiatives proposées, la plateforme d'économie circulaire de l'association RéaVie, soutenue par notre Fondation, a permis de sauver plusieurs tonnes de matériels et d'équipements de la benne, ou encore de fournir à une université de Dakar, au Sénégal, du mobilier issu du chantier de l'écoquartier LaVallée. —

Projets

L'écoquartier LaVallée, un projet d'aménagement urbain durable exemplaire

85 000 m³ de bétons réintroduits

30 000 m³ de terres de chantier réemployées

À **Châtenay-Malabry, sur l'ancien site de l'École Centrale,** l'écoquartier LaVallée est en cours d'aménagement. En termes de recyclage, ce ne sont pas moins de 98 % des bétons et matériaux issus des démolitions qui seront réintroduits dans nos constructions et aménagements.
Plusieurs filières d'économie circulaire sont mises en œuvre et 250 m³ de matériels et matériaux de l'ancienne école seront réutilisés. Ces opérations sont assurées par l'association RéaVie, qui rend possible le réemploi de centaines de produits ou matériaux et permet de ne générer ainsi ni déchets ni coûts d'enfouissement. —

La déconstruction sélective nous permet de séparer et de trier sur place les différents éléments démolis afin de favoriser leur recyclage ou leur réemploi.

Recytal-ARM®, une technique de pointe économique et écologique

Récompense : lauréat du concours national du Comité innovation routes et rues 2017 (CIRR)

Recytal-ARM®, notre technique de retraitement des chaussées routières, combine un liant végétal biosourcé avec un procédé de retraitement des chaussées en place et à froid. Dans un contexte de réduction du recours aux énergies fossiles, Eiffage Route a développé cette solution qui substitue aux bitumes des matières végétales, regénérant les matériaux au moyen de liants végétaux non issus du pétrole. Une technique moins émettrice de gaz à effet de serre qui facilite l'utilisation de ressources locales et favorise le développement de l'économie circulaire. —

Cette solution innovante réduit de 90 % la consommation de ressources naturelles.

Accompagner durablement l'épanouissement de nos collaborateurs

Lina Jaber,
conductrice de travaux chez Eiffage Construction

« Ce qui fait la différence Eiffage ? L'humain, notamment dans le management. Chaque collaborateur est plus autonome, a plus de liberté dans son travail qu'ailleurs ; la seule condition est d'arriver aux résultats attendus. Nos relations reposent sur la confiance. » —

Claudine Font,
directeur du développement social et humain chez Eiffage

« “À vous d’inventer un avenir à taille humaine” : une promesse totalement cohérente avec nos valeurs. Celle-ci s’est imposée comme une évidence. » —

Martin Freynet,
ingénieur et messager
chez Eiffage Génie Civil

« L’actionnariat salarié, c’est la marque de fabrique d’Eiffage. Par ce biais, les salariés ont la capacité de se mobiliser pour influer sur le devenir de l’entreprise. C’est important pour préserver l’esprit de famille d’Eiffage ! » —

Nicolas Contant,
chef du pôle communication digitale
chez APRR

« La Route des Likes, c’est une opération d’employee advocacy visant à engager les équipes d’APRR sur les réseaux sociaux. Grâce à un digitruck itinérant sur neuf sites du groupe APRR, plus de 500 collaborateurs ont été initiés à la promotion de la marque. » —

Erick Lemonnier,
directeur prévention de la branche Infrastructures

« Notre application 100 % sécurité, Safety Force©, repose sur l’évaluation par nos collaborateurs et managers de la maîtrise de nos 20 exigences fondamentales de sécurité. Nos partenaires (clients, sous-contractants, sous-traitants…) participent en toute transparence à son utilisation. » —

Actionnariat salarié

Partager pour développer

+ de 70 %

de nos collaborateurs sont actionnaires

Depuis son lancement en 1989, l'actionnariat salarié a connu un succès constant au sein d'Eiffage, avec des souscriptions toujours plus nombreuses chaque année. Celles-ci ont encore augmenté en 2018 et représentent une singularité inscrite dans l'ADN de notre Groupe. Prochain objectif : 100 % de nos salariés actionnaires en 2020.

« Notre modèle d'actionnariat salarié est synonyme d'indépendance, de confiance, d'engagement et de cohésion, pour nos salariés comme pour nos clients ». —

Sonia Chevalier, directeur actionnariat salarié du Groupe

L'actionnariat salarié constitue une particularité majeure de notre Groupe, au cœur de sa culture. Vecteur de mobilisation et d'engagement, il permet à tous les collaborateurs d'être directement bénéficiaires des bonnes performances économiques et financières du Groupe, tout en représentant un outil d'attractivité et un baromètre d'appréciation de l'entreprise. Une réalité qui est le fruit d'un parti pris fort, construit au fil des années. Sonia Chevalier, directeur actionnariat salarié du Groupe, précise : « L'actionnariat salarié incarne notre volonté de cultiver le sentiment d'appartenance et d'impliquer les salariés dans la réussite de nos projets. »

En 2018, 43 862 salariés étaient actionnaires du Groupe. Le taux de souscription, lors de la dernière augmentation de capital réservée aux collaborateurs, a atteint 68,54 % pour un montant souscrit de 143,6 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, ce sont donc 17,6 % du capital qui sont détenus par les salariés du Groupe. Un niveau rarement atteint dans les entreprises cotées. Selon Sonia Chevalier, ce succès s'explique par la solidité du modèle : « Garant de notre indépendance, l'actionnariat salarié témoigne du bien-être et de la confiance des collaborateurs dans le Groupe.
C'est aussi la promesse, pour nos clients et partenaires, de salariés impliqués et engagés dans la réussite de leurs projets. C'est un outil de cohésion. »

Par ailleurs, le Groupe ouvre progressivement l'actionnariat salarié aux collaborateurs qui travaillent pour nos filiales à l'international.

Qui sont les salariés actionnaires en 2018 ?

— Il n'y a pas de profil type ni d'âge pour devenir salarié actionnaire du Groupe. En moyenne, les jeunes souscrivent autant que les seniors. Les taux de souscription ont augmenté auprès de toutes les catégories professionnelles en 2018. En France, les cadres souscrivent à 88 % ; les employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) à 71 % et les ouvriers à 67 %, le taux de souscription de ces derniers étant celui qui progresse le plus fortement. La plupart des pays ont vu leur taux de souscription augmenter avec, à leur tête, le Sénégal (90 % de souscription).

Des messagers pour faire le lien entre la direction et le terrain

— Pour promouvoir l'actionnariat salarié et répondre aux questions de tous les collaborateurs actionnaires, plus de 700 messagers sont répartis sur l'ensemble des implantations du Groupe. Leur rôle consiste également à partager notre culture d'entreprise avec les nouveaux arrivants. Ces messagers font le lien entre la direction générale, la direction de l'actionnariat salarié et les collaborateurs, en faisant remonter les questions les plus fréquentes. Pour les aider à mener à bien leur mission, des outils de communication numériques et une formation spécifique sur l'épargne salariale sont mis à leur disposition par l'Université Eiffage.

En 2018, des rencontres régionales en France ont également été organisées. Benoît de Ruffray, président-directeur général du Groupe, Christian Cassayre, directeur financier, et Sonia Chevalier, directeur de l'actionnariat salarié, ont ainsi fait le tour de l'Hexagone pour échanger avec les managers opérationnels et messagers de chaque région (voir page suivante). —

Premier tour de France de l'actionnariat salarié

L'automne 2018 a été marqué par 12 rencontres qui ont eu lieu entre septembre et décembre dans les 12 délégations régionales du Groupe. Pendant ce tour de l'Hexagone, notre président-directeur général, Benoît de Ruffray, et la direction de l'actionnariat salarié sont allés à la rencontre de plus de 1 500 managers et messagers.

Au même titre que la direction générale rencontre ses investisseurs, nous allons au-devant des actionnaires salariés deux fois par an : lors de la réunion annuelle des messagers et désormais lors de ces rencontres régionales. Au programme de ces matinées d'échanges : un point sur les chiffres de l'actionnariat salarié, l'activité du Groupe, ses résultats, ou encore son actualité, qui diffère selon les régions.

Un focus particulier a également été réalisé sur notre engagement sociétal dans les territoires, notamment par le biais de la Fondation Eiffage. Enfin, les participants ont pu poser leurs questions directement à Benoît de Ruffray.

Chacune de ces rencontres s'est terminée par un temps de convivialité qui a donné lieu à des échanges plus informels. —

+ de 1 500

participants aux rencontres régionales de l'actionnariat salarié

Portrait

« Ce n'est pas le montant de la participation qui compte, mais le nombre de participants »

Martin Freynet,
ingénieur génie civil et messager

Chez Eiffage depuis **14 ans**

3 postes dans le Groupe

Martin Freynet, spécialisé dans les travaux de grande hauteur, est également messager dans le cadre de l'actionnariat salarié du Groupe.

« **Je suis devenu messager il y a quelques années** pour partager avec les nouveaux embauchés la richesse du Groupe et notre envie commune de faire réussir Eiffage. Cette expérience m'a beaucoup plu, notamment le contact avec de nombreux collaborateurs. J'ai donc décidé de la poursuivre.

L'actionnariat salarié, c'est la marque de fabrique d'Eiffage. Par ce biais, les salariés, toutes générations confondues, ont la capacité de se mobiliser pour influer sur le devenir de l'entreprise, comme ils l'ont déjà fait par le passé. C'est important pour préserver l'esprit de famille du Groupe ! C'est également un bon placement : en devenant actionnaire, on travaille pour le Groupe, mais aussi pour soi. Même si la performance du cours de l'action peut varier d'une année sur l'autre, nous restons tous confiants dans les perspectives de gain à terme.

Informer et accompagner au quotidien

— Tous les ans, au 1er trimestre, la réunion des messagers nous communique les informations clés sur les chiffres de l'année. Ensuite, nous organisons nos propres réunions auprès des nouveaux collaborateurs de notre entité. Nous y présentons le dispositif d'actionnariat salarié, les évolutions en cours et les prévisions du cours de l'action pour l'année à venir.

Nous veillons notamment à sensibiliser et accompagner les conducteurs de travaux, car ce sont eux qui relaient les messages auprès des compagnons et des ouvriers sur les chantiers. Pendant la période de souscription, le plus souvent entre mars et avril, je suis particulièrement présent auprès de ces collaborateurs pour les encourager et répondre à toutes les questions qu'ils pourraient avoir ou nous remonter du terrain. Enfin, mon rôle est d'aider ceux qui souhaitent devenir actionnaires salariés à constituer leur dossier, car la souscription est désormais entièrement digitalisée. Certains d'entre eux ont besoin de l'aide de la direction de l'actionnariat salarié : je sers alors d'intermédiaire.

Notre objectif chez Eiffage ? Atteindre 100 % d'actionnaires salariés. En tant que messagers, nous nous mobilisons fortement pour l'atteindre. Nous expliquons que ce n'est pas le montant de la participation qui compte : notre force, c'est le nombre de participants. » —

Protéger pour réussir

100 % sécurité : toutes nos actions servent cet objectif simple et exigeant. Campagnes de sensibilisation, formations, audits de sécurité, outils innovants... En 2018, nous avons tout mis en œuvre dans l'ensemble de nos métiers pour tendre vers le risque zéro et assurer le meilleur niveau de protection et de sécurité à nos collaborateurs.

6
Taux de fréquence cible au niveau du Groupe à horizon 2020

8,27
Taux de fréquence France en 2018

En matière de prévention et de sécurité, Eiffage a pour objectif le « zéro risque » sur tous ses chantiers et implantations, en France comme à l'international. Notre volonté est d'abaisser à 6 d'ici à 2020 notre taux de fréquence global des accidents du travail. Pour y arriver, chaque branche a mis au point son propre plan d'action, adapté à son activité. L'année 2018 a permis de déployer et de piloter ces plans de façon opérationnelle. Chez Eiffage Énergie Systèmes, les entités se sont fixé elles-mêmes des objectifs qui ont ensuite été compilés en un taux de fréquence cible au niveau de la branche.

Dans toutes les branches, managers et compagnons sont régulièrement formés à la prévention et à la sécurité. Au-delà des formations, des actions de sensibilisation sur le terrain sont également déployées. Ainsi, la branche Construction traite chaque mois un nouveau thème de prévention en diffusant des affiches et des vidéos tournées avec les collaborateurs.

Parallèlement, APRR a poursuivi le déploiement de son programme SafeStart® de prévention des accidents, au travail comme au domicile, qui incite les salariés à être acteurs de leur sécurité et vise à susciter une attitude de vigilance permanente. Ce sont 1 200 collaborateurs qui ont ainsi été formés au programme en 2018.

Mobiliser les managers à tous les niveaux de l'entreprise

— Les différents niveaux de management sont fortement impliqués pour atteindre nos objectifs de sécurité et de prévention. Les branches Construction et Énergie Systèmes ont ainsi mis en place des outils d'autoévaluation à destination des managers, pour les aider à faire chaque année le bilan de leurs actions.

Chez Eiffage Énergie Systèmes, cette pratique est complétée, pour les entités sous-performantes en matière de résultats sécurité, d'un suivi spécifique de leur plan d'action. Enfin, partout dans le Groupe, les managers effectuent des visites de chantier pour

s'assurer du respect des règles de prévention. Pour plus de facilité et de réactivité, ils ont été dotés en 2018 d'outils digitaux performants (voir page suivante).

Innovation : le futur de la prévention est déjà en route

— Précurseur dans ce domaine, le Groupe innove afin de mieux protéger ses collaborateurs tant en matière de risques couverts – en s'impliquant par exemple dans la prévention des risques chimiques (lire ci-contre) – que de développement de matériel de sécurité.

Ainsi, le gant robotisé Ironhand®, développé en partenariat avec l'entreprise suédoise Bioservo Technologies AB, a déjà fait ses preuves au sein de la branche Infrastructures et chez Eiffage Énergie Systèmes. Destiné à amplifier mécaniquement la force naturelle de la main, cet exosquelette actif peut être utilisé pour tous les postes de travail où cette dernière et le poignet sont sollicités. Objectifs : prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS) de la main et favoriser l'intégration ou le retour à l'emploi de personnes en situation de handicap. —

Docteur Dietmar Elsler,
chef de projet sur la campagne européenne
« Gérer les substances dangereuses »

Prévention du risque chimique

« L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, ou EU OSHA, a lancé le 24 avril 2018 une vaste campagne de sensibilisation sur la maîtrise des substances dangereuses pour des lieux de travail sains. Le groupe Eiffage est l'un des partenaires officiels de cette campagne, et le seul de son secteur. Leur politique visant à atteindre 100 % de sécurité dans la conception et l'utilisation des produits chimiques est pionnière. Elle a pour ambition d'éliminer ou de substituer toutes les substances dangereuses chaque fois que cela est possible. Dans le cadre de notre partenariat, le groupe Eiffage fait la promotion de tous nos supports d'information au sein de ses entités, ainsi qu'à travers des séminaires et des formations. Par ailleurs, Eiffage partage de nombreuses bonnes pratiques avec les autres partenaires de la campagne. »

Mobile, data et intelligence artificielle au service de la prévention

Chacune des branches a développé une approche de la sécurité au travail et de la prévention fondée sur les données et l'intelligence artificielle (IA). Concrètement, trois applis mobiles incarnent cette approche innovante de la prévention. Des outils déployés en France et à l'international, qui facilitent la remontée d'informations et le traitement des données pour aider les acteurs de terrain dans leur prise de décision. **Points de vue croisés.**

Quels sont les principaux bénéfices de votre appli ?

Erick Lemonnier — « Notre application 100 % sécurité s'appelle Safety Force©. Elle permet de mesurer en temps réel, sur tous nos sites à travers le monde, le niveau de performance en matière de sécurité. Elle repose sur l'évaluation par nos collaborateurs et managers de la maîtrise de nos 20 exigences fondamentales de sécurité. Prédictive, l'application calcule la probabilité de survenance d'événements accidentels et donne l'alerte, en fonction des données collectées, en identifiant la ou les causes ainsi que le périmètre concerné.

Depuis sa création en 2016, plus de 400 000 données y ont été recensées, analysées et échangées. Nos partenaires (clients, sous-contractants, sous-traitants…) participent en toute transparence à l'utilisation de Safety Force©. »

Patrick Colin — « Notre application mobile Easy est un outil conçu par les opérationnels pour les opérationnels. Elle facilite la réalisation et le traitement des visites hiérarchiques de sécurité. Les managers partagent immédiatement les bonnes pratiques et signalent les situations imparfaites ou dangereuses, commentaire et photo à l'appui. Ils suivent les actions correctrices et lancent des reportings. Une appli très utile puisque, depuis sa mise en service le 1er janvier 2018, nous avons enregistré près de 130 000 observations ! »

Xavier Julien — « Final Safe est l'appli mobile de la branche qui permet le partage des bonnes pratiques, des points forts et des situations à risque entre les préventeurs et les managers de proximité, favorisant ainsi la communication et le suivi opérationnel des actions de prévention. Elle permet de collecter de nombreuses informations et de suivre des indicateurs précieux, comme le nombre de visites réalisées ou les taux d'application. »

+ de 4 500

utilisateurs directs de Safety Force© dans plus de **32** pays et en **4** langues

+ de 3 600

utilisateurs réguliers en France de l'appli Easy avec plus de 15 000 visites réalisées en 2018

Erick Lemonnier,
directeur prévention
de la branche Infrastructures

Patrick Colin,
directeur qualité, sécurité,
environnement
Eiffage Énergie Systèmes

Xavier Julien,
directeur prévention
Eiffage Construction

Yannick Lecomte,
chef de service prévention
APRR

Quelles évolutions marquantes avez-vous réalisées en 2018 ?

Erick Lemonnier — « En 2018, nous avons sorti une nouvelle version de l'appli intégrant de nouvelles fonctionnalités, comme la caractérisation des situations, et nous avons continué à affiner l'algorithme prédictif. Nos collaborateurs ont ainsi régulé 27 803 risques et partagé 4 939 bonnes pratiques en temps réel. L'application Safety Force© a été distinguée par 14 prix nationaux et internationaux, dont l'Innovation Team Best Practices 2018 de la Sorbonne. »

Patrick Colin — « L'année 2018 a vu se dérouler la quatrième édition de la Semaine de la sécurité, en France comme à l'international. Cette année, APRR a également choisi de déployer Easy au sein de ses entités : nous en avons donc développé conjointement une nouvelle version. Au 1er janvier 2019, deux nouvelles fonctionnalités ont vu le jour. D'une part, les reportings et les supports des « quarts d'heure sécurité » ont été intégrés au sein de l'application. D'autre part, les remontées des situations dangereuses incluent désormais le degré de gravité et le dispositif d'actions correctives à mettre en place. »

Yannick Lecomte — « En mars 2018, nous avons décidé pour notre future application de prévention de capitaliser sur l'une de celles déjà développées au sein du Groupe. Notre choix s'est porté sur Easy, de la branche Énergie Systèmes. Tout au long de l'année, nous avons donc codéveloppé une version avec les équipes des deux branches. Notre application, Numa Prévention, est actuellement en cours de déploiement auprès des managers. Et 90 % des fonctionnalités développées l'ont été pour les deux entités, un bel exemple de synergie !

Numa prévention a été testé sur plusieurs sites en 2018 pour être accessible à tous les collaborateurs fin 2019 et nous travaillons déjà avec Eiffage Énergie Systèmes sur de nouvelles fonctionnalités à codévelopper en 2019. »

Xavier Julien — « En 2018, nous avons déployé de manière expérimentale dans certaines entités le "flash sécurité", à destination des compagnons. Chaque ouvrier peut faire remonter dans l'appli une situation à risque ou une bonne pratique simplement en chargeant une photo, accompagnée d'un pouce vers le haut ou vers le bas. Les flashs ainsi collectés sont ensuite analysés et traités par les préventeurs. Cette nouvelle fonctionnalité sera généralisée à toute la branche en 2019. » —

+ de 600

visites enregistrées sur Final Safe par mois
par les préventeurs et managers de la branche
Construction

Former pour transformer

Pour soutenir sa croissance, notre Groupe accueille des profils prometteurs, en phase avec ses valeurs, et les fidélise par une politique de formation solide et pionnière. Les initiatives innovantes des branches, tout comme les harmonisations transverses en cours, servent toutes ce même objectif.

1,2

million d'heures de formation
au niveau du Groupe

Les branches d'Eiffage sont autonomes dans leur politique de recrutement et de formation, compte tenu des spécificités de leurs métiers. Cependant, partager bonnes pratiques et procédés éprouvés permet de gagner en efficacité et en fluidité au sein du Groupe. Claudine Font, directeur du développement social et humain du groupe Eiffage, résume : « Nous partageons quatre grands standards : des processus d'intégration et de formation des nouveaux collaborateurs, un référentiel d'emplois et de compétences et une charte de la mobilité communs. Sans oublier notre nouvelle marque employeur Groupe. »

Intégration : parier sur le digital

— Les marchés sur lesquels opère notre Groupe sont dynamiques, suscitant de forts besoins en recrutement. Dans la branche Énergie Systèmes, 700 postes sont ainsi ouverts en permanence. Et qui dit embauche dit intégration et formation.

Pour répondre à ces enjeux, nous avons créé des dispositifs digitaux ludiques, comme par exemple des escape games désormais prévus au programme des séminaires d'intégration pour la branche Construction. Un nouveau module digital commun à l'ensemble du Groupe permet à tout nouveau collaborateur de découvrir les valeurs et les différents métiers d'Eiffage.

Également très innovante, l'application mobile On Board de la branche Construction accompagne maintenant tout nouveau collaborateur dans ses premiers pas chez Eiffage, avec un serious game qui présente les différentes étapes d'un grand projet.

Formation : une offre qui s'enrichit

— En 2018, l'offre de l'Université Eiffage a continué à s'étendre, notamment en e-learning. Une formation à la prévention des risques psychosociaux a ainsi été déployée dans l'ensemble du Groupe à la suite de l'accord social sur le sujet signé fin 2017. Une formation en gestion du temps a également été proposée. De nombreuses initiatives sont aussi à souligner du côté des branches : la branche Construction, par exemple, a intégré au sein de l'Université du Groupe ses propres modules, organisés autour de filières métiers comme l'immobilier.

Pour 2019, le Groupe va mettre en place une formation « Management : Valeurs – Exigence – Bienveillance », avec l'appui et l'intervention du docteur Philippe Rodet, ancien médecin urgentiste, spécialiste du sujet. Au cœur de l'ADN de notre marque, la bienveillance au travail est un sujet auquel Benoît de Ruffray, président-directeur général du Groupe, accorde une grande importance. « L'occasion de réaffirmer notre culture managériale et nos valeurs et, ainsi, de faire savoir notre différence », conclut Claudine Font.

> « Toutes nos initiatives 2018 portent la marque de notre forte capacité à innover, à nous digitaliser tout en restant un Groupe profondément humain et bienveillant. » —
>
> **Claudine Font,** directeur du développement social et humain du groupe Eiffage

Gestion des carrières : de nouvelles synergies

— Dans ce domaine, le Groupe a mis en place avec les branches un nouveau référentiel commun d'emplois et de compétences. Son rôle ? « Il permet de mieux définir les métiers de manière transverse et facilite ainsi la mobilité entre les branches », explique Claudine Font.

Ce référentiel a été intégré par certaines d'entre elles à leur outil de gestion des carrières, comme $(EC)^2$ chez Eiffage Construction et e-PCE chez Eiffage Énergie Systèmes. Il a permis d'harmoniser le déroulé des évaluations annuelles, afin de recenser plus facilement les besoins en formation et de mieux faire le lien entre les candidats à la mobilité et les compétences recherchées pour les postes à pourvoir. Par ailleurs, une charte de mobilité a été créée au niveau du Groupe, qui a été déployée dans les branches.

Marque employeur : la nouveauté 2018

— Claudine Font relate la genèse de cette marque employeur : « Il nous paraissait important de fédérer nos actions et messages RH autour d'une promesse unique : "À vous d'inventer un avenir à taille humaine". Totalement cohérente avec nos valeurs, cette promesse s'est imposée comme une évidence. Elle a été très bien reçue en interne. Pour l'incarner, nous avons lancé un concours de selfies qui a suscité une grande créativité chez les collaborateurs. L'accueil a été tout aussi positif au sein des écoles et lors des salons étudiants.

Les branches commencent à s'approprier cette promesse ; la branche Construction, qui sera à terme suivie par le Groupe, a par exemple mis en place un réseau d'ambassadeurs pour l'incarner dans sa communication. » —

À vous d'inventer un avenir à taille humaine

Telle est la promesse de notre marque employeur définie en 2018, complétée par un hashtag, #HumanPerspective, pour rayonner sur les réseaux sociaux. L'essentiel en cinq points clés.

01

Nous encourageons l'esprit d'initiative. Chacun de nos collaborateurs doit se sentir libre de porter ses idées, tout en sachant qu'il a le droit à l'erreur. Certaines évolutions de carrière et la jeunesse de nombreux dirigeants témoignent des opportunités que nous proposons à nos équipes.

02

Nous valorisons le potentiel de créativité et d'innovation de chaque collaborateur. En tant que groupe innovant, nous cultivons cet esprit créatif, conscients qu'il nous permettra de rester leaders de notre secteur. Quelques exemples de dispositifs novateurs que nous avons déployés : Phosphore, Seed'Innov, E-Face, Start.box…

03

Nous travaillons en harmonie avec le monde qui nous entoure. En tant qu'acteur du monde de demain, nous sommes fortement engagés dans les domaines social et environnemental. Nous travaillons sans cesse sur les thèmes de la prévention et de la sécurité sur les chantiers, de l'égalité des chances ou encore de l'intégration professionnelle et de l'inclusion. Nous donnons aussi la possibilité à nos collaborateurs de s'engager et de soutenir des projets solidaires.

04

Nous développons les compétences de tous. L'Université Eiffage propose plus de 500 modules de formation, conçus en interne et adaptés aux besoins de tous les collaborateurs.

05

Nous cultivons notre singularité avec l'actionnariat salarié. Parmi les premiers en France à avoir proposé à nos collaborateurs de détenir une partie du capital de l'entreprise, nous tirons parti de cette force pour réaliser des chantiers qui enrichissent la vie des femmes et des hommes.

#HumanPerspective

Un hashtag de ralliement, destiné à être utilisé sur les médias sociaux

Témoignages

Jeunes diplômés, ils ont choisi Eiffage

John Lubaki, alternant chez Eiffage Route

« **Je fais un BTS en travaux publics en alternance chez Eiffage en tant qu'aide chef de chantier à Saint-Fargeau.** Nous nous occupons en particulier de travaux d'assainissement et d'élargissement des routes et voiries. Mon maître de stage est un conducteur de travaux. Il va me suivre pendant mes deux années d'alternance. Cela fait cinq ans que j'ai commencé à travailler pour Eiffage : d'abord lors de mon stage de CAP, puis en intérim et enfin pour mon alternance depuis deux ans. Depuis mon arrivée, j'ai beaucoup été formé à la prévention des risques et à la sécurité. Toutes les semaines, nous assistons aussi au « quart d'heure sécurité », qui porte sur différentes thématiques spécifiques comme les déchets, l'utilisation de la tronçonneuse, le bruit, etc. À l'origine, je ne pensais pas me spécialiser dans les travaux publics, mais ce secteur m'a plu. Même si les conditions peuvent parfois être difficiles, puisque nous sommes la plupart du temps dehors, c'est un bon métier. En plus, l'entente est bonne entre nous, au sein de l'équipe. Je me plais dans le Groupe et c'est pour cela que j'ai choisi d'y rester. » —

Lina Jaber, conductrice de travaux chez Eiffage Construction

« **Après mon master en génie civil à la Sorbonne,** j'ai commencé ma carrière par des stages de fin d'études chez des grands groupes concurrents d'Eiffage. Je suis à présent conductrice de travaux gros œuvre du chantier Opus One à Clichy. Il s'agit de construire 130 logements, écoles et crèches. Une très belle réalisation ! Dès mon arrivée, j'ai été plongée directement dans le bain sur le chantier : j'ai fait connaissance avec l'équipe… et c'était parti ! J'ai choisi de me tourner vers Eiffage au moment de chercher un emploi, car le bouche-à-oreille était favorable au Groupe. Et effectivement, aujourd'hui, je m'y sens très bien : la réalité correspond exactement à ce qu'on m'avait annoncé en entretien de recrutement.Ce qui fait la différence d'Eiffage ? L'humain, notamment dans le management. Chaque collaborateur est plus autonome, a plus de liberté dans son travail qu'ailleurs ; la seule condition est d'arriver aux résultats escomptés. Les relations reposent alors sur la confiance. » —

Cyril Patin,
conducteur de travaux
chez Eiffage Construction

« **J'ai effectué mon stage de fin d'études chez Eiffage Construction Habitat à Rosny-sous-Bois.** Puis j'ai reçu une proposition d'embauche en 2016, que j'ai acceptée. Je suis désormais conducteur de travaux à Clichy-la-Garenne depuis janvier 2018. J'ai suivi un cursus de master spécialisé au sein de la branche Construction sur la gestion des travaux. À raison de quatre ou cinq sessions de formation par an, j'ai pu valider un bon nombre d'acquis. Pendant mon processus d'intégration, j'ai notamment participé au séminaire des jeunes embauchés, qui a pour objectif de faciliter notre intégration. Ce sont deux jours plutôt ludiques, qui ont lieu deux fois par an à l'échelle de la branche. Il y a des présentations, des ateliers de travail ainsi que des courses d'orientation. Ce qui rend la branche Construction attractive, c'est que les stages font déjà partie du processus d'embauche. Les maîtres de stage sont vraiment impliqués, le stage ouvrier n'est pas une simple formalité. Pour moi, Eiffage Construction Habitat, c'est la famille ! » —

Intégrer pour avancer

Près de
3 500
alternants dans le Groupe en France

Contribuer à l'insertion, c'est recruter des jeunes et favoriser l'emploi de ceux qui en sont éloignés, pour leur offrir une chance d'avoir un parcours professionnel pérenne. Pour cela, nous misons sur l'alternance et déployons des politiques d'insertion dans toutes les entités du Groupe.

Le marché du travail dans le secteur du BTP est porteur, et de nombreux postes sont à pourvoir. Dans ce contexte dynamique, l'alternance et le développement des stages étudiants sont devenus incontournables pour recruter. Chez Eiffage, nous avons mis en place une politique ambitieuse. L'apprentissage, gage d'une insertion durable, permet de qualifier progressivement nos collaborateurs. L'alternance est ainsi devenue une source importante de notre recrutement.

Ainsi, la branche Construction compte plus de 250 alternants chaque année, tous niveaux de responsabilité confondus, et prévoit de former davantage de tuteurs. Dans la branche Énergie Systèmes, les contrats d'apprentissage et d'alternance représentent 4,5 % de l'effectif global et, à l'issue de leur alternance, plus d'un jeune sur trois reste en CDI. Dans la branche Infrastructures, plus de 50 % des alternants (ouvriers ou ingénieurs) ont été embauchés en 2018. APRR a également continué à recourir en 2018 au contrat de professionnalisation Prodiat, qui permet de former des personnes aux métiers de l'autoroute en vue de les embaucher.

Insérer les personnes éloignées de l'emploi

— Nos projets, qui contribuent à l'emploi local, offrent de nombreuses possibilités d'insertion à des personnes peu qualifiées. Les marchés intègrent souvent à cet effet une clause sociale précisant un volume d'heures de travail à réserver aux personnes éloignées de l'emploi. Le Groupe va au-delà de ces exigences contractuelles et réglementaires. Sur le chantier de l'A480 à Grenoble, par exemple, le groupe APRR s'est engagé à réserver 36 000 heures de travail à des personnes en insertion (jeunes ou personnes en recherche d'emploi), en partenariat avec Grenoble-Alpes Métropole. De même, sur le chantier Ariane 6, 100 503 heures de travail ont été réalisées par des personnes en insertion, pour seulement 61 880 heures réglementairement prévues.

Sur les projets du Grand Paris de la branche Infrastructures, les différents chantiers lancés en 2017 et 2018 prévoient au total un minimum de 458 000 heures d'insertion. À fin 2018, 153 000 heures ont déjà été réalisées. —

Chiffres clés des stages et de l'alternance dans le Groupe

Les stages et l'alternance représentent un vivier majeur pour le Groupe. En 2018, la branche Construction comptait 782 stagiaires. 1 245 jeunes ont fait leur alternance dans la branche Infrastructures, 1 524 au sein de la branche Énergie Systèmes et 233 chez APRR et AREA.

Promouvoir la diversité et l'égalité des chances

13,48 %

de femmes sur l'effectif Groupe en France

Prendre en compte chaque collaborateur comme il est pour avancer dans une direction commune : c'est le fondement du bien-vivre ensemble que nous nous attachons à développer.

Nous mettons la diversité et l'égalité des chances au cœur de notre action quotidienne, par de nombreuses initiatives d'information : films, témoignages dans les revues internes, événements en association avec des partenaires locaux… Concrètement, nous mettons également en œuvre et renouvelons régulièrement des accords et plans d'action dans chacune des branches. APRR et AREA ont lancé une démarche de diversité et d'égalité des chances. L'objectif : intégrer concrètement cette thématique dans le quotidien de l'entreprise, par le biais de modules de formation destinés à tous les collaborateurs. En 2016, l'Afnor a délivré le label Diversité à APRR et AREA pour cette démarche. En 2018, l'audit de suivi de ce label a confirmé les avancées concrètes en matière de diversité pour ces deux entités.

Intégrer des personnes en situation de handicap

— Eiffage favorise activement l'insertion professionnelle des personnes atteintes de handicap à travers des actions de sensibilisation, le recrutement et la préservation dans l'emploi de personnes handicapées. Certaines branches développent ainsi des relations privilégiées avec le secteur dit « protégé », pour leur sous-traitance ou la livraison de fournitures. En 2018, APRR a maintenu le montant annuel de ses achats à ce secteur à plus de 150 000 euros, contre près de 80 000 euros en 2014.

Par ailleurs, APRR expérimente un escape game spécial « handicaps invisibles ». Dans ce jeu immersif consistant à sauver l'humanité en détruisant un virus, les participants cumulent des handicaps invisibles afin de mieux les comprendre et les prendre en compte.

Favoriser l'égalité hommes/femmes

— Dans un environnement professionnel encore très masculin – en 2018, les femmes représentent 13,48 % de l'effectif du Groupe en France –, nous menons plusieurs actions pour ouvrir nos métiers aux femmes : augmentation du nombre de ces dernières à des postes de cadres opérationnels, parité en matière de formation, de rémunération et de promotion. Au 1er mars 2019, la plupart des entreprises ont dû publier un indice de mesure de l'égalité hommes/femmes basé sur cinq indicateurs. Au sein du Groupe, APRR affiche un index de 89 sur un total de 100, suivi d'Eiffage Énergie Systèmes avec un index de 85.

Au sein de la branche Énergie Systèmes, Clemessy Services et Clemessy ont signé en 2017 et 2018 des accords sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, la mixité des métiers et la coopération intergénérationnelle. L'objectif : augmenter le taux de féminisation des emplois et atteindre la parité en matière de formation et de salaire. —

APRR et le secteur protégé

On appelle « secteur protégé » le réseau médico-social formé par les établissements et services d'aide par le travail (Esat). Ceux-ci permettent à des personnes lourdement handicapées d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées. En 2018, APRR a consacré 150 000 euros de ses achats au secteur protégé.

Eiffage et le sport : un engagement à taille humaine

Pouvoir de cohésion, capacité à rassembler et à créer des liens durables, vecteur de dépassement de soi : le sport est l'écho de nos valeurs. Pour cette raison, nous lui accordons une place prépondérante en soutenant différents types d'actions et de manifestations sportives organisées par le Groupe. Avec un même objectif : relever ensemble des défis et porter haut les couleurs d'Eiffage.

En 2018, nous nous sommes à nouveau engagés à accompagner des sportifs de haut niveau au travers du Pacte de performance. Ce dispositif repose sur un engagement mutuel de l'État, des entreprises et des fédérations pour favoriser la réussite professionnelle et sportive des athlètes. Ceux-ci bénéficient d'un suivi renforcé et d'aménagements horaires spécifiques pour se préparer de manière optimale aux grandes compétitions internationales.

De plus, nous allons créer en 2019 un club des sportifs d'Eiffage afin de les fédérer au travers d'un véritable réseau, de mieux suivre leurs progrès et parcours et de mieux communiquer à leur sujet.

Courses, marathon et réalisations

— Le temps d'un événement, certaines de nos réalisations se transforment en sites sportifs. Ainsi, le 27 mai 2018, 11 000 personnes ont foulé le plus haut viaduc du monde à l'occasion de la Course Eiffage du viaduc de Millau en Aveyron. Des coureurs de 49 nationalités ont traversé, dans les deux sens, l'ouvrage suspendu à 270 mètres du sol. La distance (23,7 kilomètres !) et le profil inédits de la Course Eiffage lui ont valu de se hisser dans le top 10 des grandes courses nationales.

En 2016, Eiffage avait organisé la première édition du Marathon Eiffage de l'Autoroute de Dakar. Les courses s'étaient déroulées sur l'autoroute à péage Dakar-Diamniadio-AIBD, construite par le Groupe. Plus de 20 000 participants avaient pris part aux six épreuves pédestres. Le 14 avril 2019 aura lieu la seconde édition du marathon, qui proposera quatre épreuves : 42 kilomètres, 21 kilomètres, 10 kilomètres et Kids stadium. Cette dernière permettra aux enfants de 8 à 12 ans de découvrir les trois disciplines de l'athlétisme : la course, le saut et le lancer. Cet événement international sportif, culturel et social réaffirme l'engagement du Groupe dans le sport au Sénégal, un pays où nous menons de nombreux partenariats de long terme avec les principaux acteurs économiques locaux.

Eiffage organise par ailleurs, tous les deux ans, le Challenge sportif Eiffage qui réunit, lors des épreuves de qualification en région, puis lors de la finale, près de 4 000 collaborateurs de tous horizons.

Certaines initiatives sportives émanent des collaborateurs d'Eiffage eux-mêmes. L'association Les Furets d'Eiffage, créée en 2002, rassemble ainsi régulièrement, en toute convivialité, les collaborateurs adeptes de la course à pied. Affiliée à la Fédération française d'athlétisme, elle compte 250 licenciés et participe à de grandes manifestations comme les marathons de New York ou de Paris. —

Projets

Estelle, vice-championne du monde de taekwondo

Nom : Estelle Vander-Zwalm
Âge : 22 ans
Sport : taekwondo
Titre : vice-championne du monde (2012)

Estelle Vander-Zwalm est vice-championne du monde 2012 junior de taekwondo, 8e finaliste du championnat du monde senior 2017 et étudiante à l'EDHEC. Grâce au Pacte de performance signé avec le ministère des Sports, elle a rejoint Eiffage Construction en septembre 2018 pour occuper le poste de chargée de développement commercial en apprentissage. Elle explique la continuité entre son expérience chez Eiffage et ses valeurs sportives : « Le sens du travail et des objectifs à atteindre, l'esprit d'équipe, l'écoute ou encore le dépassement de soi sont des valeurs que j'expérimente au quotidien dans ma vie professionnelle. » —

Estelle Vander-Zwalm, vice-championne du monde de taekwondo et chargée de développement commercial chez Eiffage

Kenji, champion du monde de karaté

Nom : Kenji Grillon
Âge : 29 ans
Sport : karaté
Titre : champion du monde

Plusieurs fois champion du monde de karaté et capitaine de l'équipe de France, Kenji Grillon a intégré les équipes d'Eiffage Énergie Systèmes en décembre 2018 dans le cadre du Pacte de performance. Kenji poursuit l'objectif de remporter une médaille aux Jeux olympiques 2020 à Tokyo. Il apprécie la dimension collective de son travail au sein du Groupe : « Dans l'univers professionnel, c'est comme dans le sport : il y a du challenge et beaucoup de travail, notamment du travail d'équipe. La première qualité d'un karatéka, c'est peut-être la persévérance, et j'espère pouvoir en faire bénéficier Eiffage. » —

Kenji Grillon, champion du monde de karaté et chargé de mission prévention sécurité chez Eiffage

Soutenir pour engager

27
projets accompagnés en 2018 par la Fondation

La Fondation Eiffage a travaillé en 2018 dans la continuité de ses engagements solidaires, main dans la main avec nos collaborateurs plus que jamais impliqués. En 2019, notre priorité sera d'intervenir le plus en amont possible auprès des populations que nous soutenons.

En 2018, la raison d'être de la Fondation Eiffage est restée la même : contribuer à l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. Elle est intervenue dans des domaines variés (formation, emploi, ainsi que logement, sport et culture), mais tous les projets soutenus ont eu pour point commun de proposer une démarche d'insertion.

Avec un budget en hausse, qui s'élève à 2,5 millions d'euros pour les cinq ans à venir, les priorités de la Fondation évoluent légèrement. Frédérique Alary, déléguée générale de la Fondation Eiffage, explique : « Nous avons décidé pour l'avenir de mettre davantage l'accent sur des programmes préventifs plutôt que curatifs, tout en nous appuyant sur les mêmes modes opératoires : accompagner les engagements solidaires de nos collaborateurs et développer des partenariats pluriannuels ciblés. »

Le réseau Étincelle accompagne de jeunes entrepreneurs dans leur insertion professionnelle

L'implication des collaborateurs, pilier de notre Fondation

— L'engagement des collaborateurs du Groupe, actifs ou retraités, se concrétise de deux manières. D'une part, la Fondation Eiffage soutient des associations dans lesquelles des collaborateurs sont déjà engagés. Un exemple ? Le projet La Maison de Joseph, qui s'occupe d'aider des personnes sans abri à retrouver un logement et un emploi. D'autre part, certains deviennent bénévoles d'une association partenaire de la Fondation. Ils accompagnent par exemple des demandeurs d'emploi aux côtés de l'association Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) ; épaulent des entrepreneurs dans les banlieues les plus défavorisées en rejoignant le réseau Positive Planet ; ou encore deviennent mentors et accompagnent des jeunes grâce à l'association Article 1.

Un autre partenariat fortement soutenu par les collaborateurs du Groupe : le réseau des Jardins de Cocagne. Ce sont 110 exploitations maraîchères 100 % bio qui permettent de lutter contre l'exclusion et la précarité en accueillant et en accompagnant 4 000 jardiniers en insertion partout en France.

S'engager efficacement dans la durée

— Au-delà des aides ponctuelles, s'engager sur le long terme est nécessaire pour favoriser l'insertion professionnelle. Ainsi, la Fondation Eiffage met en place des partenariats pluriannuels avec certaines associations, comme le réseau de garages solidaires Solidarauto. Frédérique Alary revient sur ce partenariat : « Quand on sait que 40 % des chômeurs refusent un emploi parce qu'ils n'ont pas de moyen pour s'y rendre, le rôle de ces garages solidaires devient crucial. Ils favorisent la mobilité des personnes

en difficulté par la vente ou la réparation de véhicules à prix solidaires. »

L'initiative Territoires zéro chômeur de longue durée a ainsi été lancée le 7 octobre 2016 pour accompagner l'action d'ATD Quart Monde. Son projet consiste à réaffecter les fonds d'indemnisation du chômage à la création d'emplois durables en CDI. Tout chômeur de longue durée peut alors, sans surcoût pour la collectivité, être rémunéré au SMIC pour travailler à des activités d'intérêt général qui répondent aux besoins locaux des acteurs du territoire, habitants, entreprises ou collectivités.

2019, prévenir plutôt que guérir

— La Fondation Eiffage tient à intervenir le plus en amont possible auprès des populations en difficulté en misant sur les actions de prévention. Elle aide ainsi des jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville à réussir dans leur parcours scolaire, notamment par le biais du sport. Elle accompagne aussi des migrants dans leur apprentissage de la lecture et de l'écriture de la langue française. —

« Les collaborateurs et retraités du Groupe se mobilisent avec énergie pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. » —

Frédérique Alary,
déléguée générale de la Fondation Eiffage

Un salarié en parcours d'insertion Emmaüs Défi

Accompagner des jeunes de milieux modestes vers la réussite

Partenariat **pluriannuel**

Près de **12 000** jeunes accompagnés

90 000 € de subvention

La Fondation Eiffage soutient l'association Article 1, qui accompagne chaque année près de 12 000 étudiants jusqu'à l'obtention de leur diplôme.

L'association Article 1 est née en 2018 de la fusion de Passeport Avenir et Frateli, deux associations majeures de lutte contre l'inégalité des chances. Elle accompagne des jeunes issus de milieux modestes pour favoriser leur réussite scolaire et leur insertion professionnelle, en partenariat avec les universités et établissements supérieurs ainsi que les entreprises.

En dehors de leur temps de travail, nos collaborateurs peuvent accompagner individuellement ou collectivement des jeunes de milieux modestes à fort potentiel en devenant mentors ou en animant des ateliers dans des lycées ou auprès d'étudiants. Ils les aident à prendre confiance en eux, leur font découvrir le monde de l'entreprise et leur apprennent à construire leur réseau professionnel. Avec une efficacité remarquable : 100 % des jeunes diplômés ainsi accompagnés sont embauchés dans les six mois suivant l'obtention de leur diplôme. En 2018, nous avons renouvelé notre engagement pour trois ans. La subvention de la Fondation Eiffage s'est élevée à 90 000 euros de 2015 à 2018 et sera maintenue jusqu'en 2021, afin de contribuer au développement des programmes d'Article 1 en région. —

153

collaborateurs d'Eiffage engagés comme mentors et/ou animateurs en 2018-2019

Accompagnement d'une jeune élève par son mentor dans son parcours professionnel

Ateliers collectifs de promotion des filières et des métiers pour des lycéens soutenus par Article 1

Projets

Électriciens sans frontières : de l'électricité pour favoriser l'éducation

Projet **parrainé**

Lieu : Vekky (commune de Sô-Ava), Bénin

Soutien de la Fondation : **10 000 €**

L'**ONG œuvre pour donner accès à l'électricité et à l'eau** à des populations démunies en zone rurale dans 30 pays, avec le soutien de la Fondation Eiffage. Depuis son origine, la Fondation Eiffage soutient des actions en faveur de l'insertion socioprofessionnelle de personnes en situation d'exclusion, notamment par le biais de la formation. En 2018, l'association Électriciens sans frontières a été sollicitée pour électrifier des écoles primaires et un collège dans 17 villages isolés de l'arrondissement de Vekky, dans le sud du Bénin, et proposer des cours d'alphabétisation pour adultes. L'objectif : améliorer la disponibilité des salles pour les élèves et les professeurs et favoriser l'éducation dans cette partie du pays. —

Électriciens sans frontières électrifie des écoles pour améliorer la disponibilité des salles de classe et favoriser l'éducation

RéaVie : une plateforme expérimentale de réinsertion

Projet **parrainé**

Lieu : Hauts-de-Seine, France

Soutien de la Fondation : **15 000 €**

12 bénévoles actifs

La **Fondation Eiffage soutient l'association RéaVie,** qui embauche des personnes éloignées de l'emploi dans le but de créer une plateforme expérimentale de recyclage de matériaux de chantier. RéaVie regroupe 12 bénévoles actifs, professionnels du BTP. En 2018, l'association a lancé une opération de réemploi de matériaux prélevés sur le chantier de déconstruction de l'École Centrale à Châtenay-Malabry (92). L'association a récupéré l'amphithéâtre de l'École Centrale de Paris. Après l'avoir minutieusement nettoyé et reconditionné, elle l'a envoyé à l'Université Ussein au Sénégal. —

Rentrée universitaire rendue possible grâce à la réutilisation des amphithéâtres de l'ancienne École Centrale de Paris

Informations générales et éléments financiers et extra-financiers

112 — Rapport de gestion du conseil d'administration

142 — Informations sociales, environnementales et sociétales 2018

224 — Comptes consolidés

230 — Notes aux comptes consolidés

290 — Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

295 — Comptes sociaux

298 — Note aux comptes sociaux

307 — Notes complémentaires

310 — Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

314 — Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

316 — Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

354 — Renseignements à caractère général

364 — Table de concordance

366 — Table de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion

368 — Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

370 — Table de concordance RSE

372 — 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 2018).

Le Groupe affiche en 2018 une solide performance : croissance de l'activité et du résultat opérationnel courant dans toutes les branches, poursuite de la baisse des frais financiers et forte augmentation du résultat net part du Groupe[1] (+ 22,1 %). Sur la base d'un bilan renforcé et d'un carnet de commandes en progression (+ 15 %), Eiffage aborde 2019 avec sérénité.

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 16,6 milliards d'euros, en croissance soutenue de près de 10 % (5,8 % à périmètre et change constants) portée à la fois par les Travaux (+ 10,9 %) et par les Concessions (+ 5,6 %). L'international est à nouveau en forte croissance (+ 34,1 %) grâce à la dynamique interne (+ 16,2 %) mais également du fait d'acquisitions significatives réalisées fin 2017 (activité de génie civil maritime de Saipem) et début 2018 (Priora en Suisse et Kropman aux Pays-Bas).

Le trafic autoroutier est resté dynamique pour les poids lourds mais a été affecté par des événements exceptionnels pour les véhicules légers (VL). Au premier semestre, le trafic VL a été favorablement impacté par les perturbations ayant affecté le service ferroviaire. Inversement, au second semestre, il a été pénalisé par le mouvement des « gilets jaunes » qui a, en outre, conduit à des entraves à la perception des péages.

Chiffre d'affaires consolidé par branche au 31 décembre 2018

En millions d'euros	Au 31/12/2017	Au 31/12/2018	Structure réelle	Périmètre et change constants (pcc*)
Construction	3 868	4 001	+ 3,4 %	– 3,1 %
dont immobilier	963	845	–	–
Infrastructures	4 704	5 537	+ 17,7 %	+ 13,4 %
Énergie Systèmes	3 782	4 160	+ 10,0 %	+ 5,3 %
Sous-total Travaux	**12 354**	**13 698**	**+ 10,9 %**	**+ 5,8 %**
Concessions *(hors IFRIC 12)*	2 727	2 879	+ 5,6 %	+ 5,9 %
Total Groupe *(hors IFRIC 12)*	**15 081**	**16 577**	**+ 9,9 %**	**+ 5,8 %**
Dont:				
France	11 911	12 327	+ 3,5 %	+ 3,0 %
International	3 170	4 250	+ 34,1 %	+ 16,2 %
Europe *(hors France)*	2 700	3 431	+ 27,1 %	+ 11,4 %
Hors Europe	470	819	+ 74,3 %	+ 43,8 %
Chiffre d'affaires « Construction » des concessions *(IFRIC 12)*	313	311	n.s.	n.s.

* **Périmètre constant** se calcule en neutralisant :
– la contribution de 2018 des sociétés entrées en périmètre en 2018 ;
– la contribution de 2018 des sociétés entrées en périmètre en 2017, pour la période équivalente à celle de 2017 précédant leur date d'entrée ;
– la contribution sur 2017 des sociétés sorties du périmètre en 2018, pour la période équivalente à celle de 2018 suivant leur date de sortie ;
– la contribution sur 2017 des sociétés sorties du périmètre en 2017.

Change constant : taux de change de 2017 appliqués aux chiffres d'affaires en devises de 2018.

(1) Hors ajustement des impôts différés non courants consécutifs à la baisse du taux de l'IS qui s'est traduite par un profit additionnel de 33 millions d'euros en 2017 (sans impact sur 2018).

Le résultat opérationnel courant atteint 1 857 millions d'euros, portant la marge opérationnelle à 11,2 % contre 11,5 % en 2017, diminution liée à une croissance d'activité plus forte en Travaux qu'en Concessions. Cependant, compte tenu de l'amélioration des marges en Travaux (+ 10 pbs à 3,6 %) et en Concessions (+ 50 pbs à 48,8 %), le résultat opérationnel courant progresse de 7,2 %. Le résultat opérationnel de la Holding est impacté de manière significative et non récurrente en 2018 par la décision prise par le Groupe d'attribuer une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat à ses salariés éligibles.

Résultat opérationnel courant par branche au 31 décembre 2018

	2017		2018		
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA	Δ 18/17
Construction	156	4,0 %	155	3,9 %	– 0,6 %
Infrastructures	119	2,5 %	151	2,7 %	+ 26,9 %
Énergie Systèmes	158	4,2 %	182	4,4 %	+ 15,2 %
Sous-total Travaux	**433**	**3,5 %**	**488**	**3,6 %**	**+ 12,7 %**
Concessions	1 317	48,3 %	1 404	48,8 %	+ 6,6 %
Holding	(18)		(35)		
Total Groupe	**1 732**	**11,5 %**	**1 857**	**11,2 %**	**+ 7,2 %**

Le résultat net consolidé part du Groupe, hors ajustement non courant des impôts différés, est porté à 629 millions d'euros pour 515 millions d'euros en 2017 (avant ajustement non courant des impôts différés) soit + 22 %. Il a bénéficié de la dynamique opérationnelle indiquée ci-dessus et, pour la quatrième année consécutive, d'une baisse significative des frais financiers.

L'endettement financier net bancaire ou obligataire du Groupe s'établit à 10,5 milliards d'euros, en légère hausse de 169 millions d'euros alors que le Groupe a investi significativement en croissance externe ou prises de participation (528 millions d'euros) pour renforcer son ancrage européen en Travaux et en Concessions.

Sur le plan des financements, Eiffage a allongé de deux ans à mars 2023 la maturité de son programme de titrisation de créances commerciales de 600 millions d'euros et a mis en place un programme de Neu MTN de 1 milliard d'euros.

APRR a procédé à une émission obligataire en 2018 pour 0,5 milliard d'euros et une autre en janvier 2019 également pour 0,5 milliard d'euros avec des maturités longues (respectivement 2030 et 2028). Ces opérations vont contribuer à réduire le coût de la dette du Groupe pour les années à venir et en allonger, à nouveau, la maturité. A'liénor, concessionnaire de l'autoroute A65, a également procédé au refinancement de sa dette.

Le carnet de commandes s'élève à 13,9 milliards d'euros au 31 décembre 2018, en augmentation de 15 % par rapport au 31 décembre 2017.

Carnet de commandes des Travaux par branche au 31 décembre 2018

En milliards d'euros	2017	2018	Δ 18/17
Construction	4,3	4,4	+ 3 %
Infrastructures	4,9	6,3	+ 29 %
Énergie Systèmes	2,9	3,2	+ 9 %
Total	**12,1**	**13,9**	**+ 15 %**

Autres carnets de commandes

Immobilier	0,7	**0,6**	**– 16 %**
Concessions	1,1	**1,1**	**– 4 %**

Événements post-clôture

Dans le prolongement du protocole d'achat signé en septembre 2018, Eiffage a finalisé le 28 janvier 2019 l'acquisition du groupe Meccoli, spécialisé dans la pose, la maintenance et le renouvellement de voies ferrées et de caténaires en France. Meccoli compte près de 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 100 millions d'euros.

Avec cette nouvelle acquisition, Eiffage affirme sa présence sur le marché des infrastructures ferroviaires en France et à l'international, et renforce encore son positionnement comme acteur reconnu du secteur.

Le chiffre d'affaires des Concessions (hors IFRIC 12) a progressé de 5,6 %, à 2 879 millions d'euros.

Concessions autoroutières en France

Sur le réseau APRR, les recettes sont en hausse de 4,7 % à 2 538 millions d'euros.

Le trafic, mesuré en nombre de kilomètres parcourus, a de nouveau progressé en 2018, avec une croissance de 2,2 %, dont 1,7 % pour les véhicules légers et 4,7 % pour les poids lourds. Il a connu un point haut en fin de 1er semestre avec un trafic particulièrement dynamique en février et mars lié à des conditions d'enneigement assez exceptionnelles et un impact positif des perturbations ferroviaires en avril et mai, avant d'être perturbé en fin d'année par le mouvement des « gilets jaunes ».

La marge d'Ebitda est portée à 73,8 % (contre 73,2 % en 2017) et le résultat opérationnel courant est de 1 408 millions d'euros. Cette bonne performance opérationnelle est liée à la bonne tenue du trafic et à la poursuite de la maîtrise des dépenses d'exploitation.

Le résultat net du groupe APRR est de 829 millions d'euros. La participation au résultat consolidé d'Eiffage prend en compte la contribution de la holding de contrôle Financière Eiffarie et la part des minoritaires.

Les investissements se sont élevés à 424 millions d'euros. L'année 2018 a été marquée par la montée en puissance des grands investissements d'infrastructures prévus dans les contrats de plan APRR et AREA et dans le plan de relance autoroutier.

Le barreau A6-A89 au nord de Lyon et l'élargissement de l'A71 au nord de Clermont-Ferrand ont été mis en service au cours du 1er semestre de l'année. D'autres chantiers ont démarré ou se sont poursuivis en 2018 comme les élargissements à 2x3 voies de l'A6 à Auxerre et de l'A41 nord à Annecy, ou la reconfiguration des nœuds autoroutiers A36/RN1019 au sud de Belfort, A71/RCEA à Montmarault dans l'Allier, A406/RCEA à Mâcon et A43/A41/VRU à Chambéry. Les deux grands aménagements de traversées d'agglomérations à Clermont-Ferrand (A75) et Grenoble (A480) sont en cours de travaux préparatoires, le démarrage des travaux principaux étant prévu au printemps 2019.

APRR et AREA ont signé avec l'État un nouveau plan d'investissement autoroutier d'un montant de près de 190 millions d'euros. Les avenants aux contrats de concession correspondants ont fait l'objet de décrets en Conseil d'État publiés le 8 novembre 2018. Ce plan d'investissement prévoit la réalisation d'une douzaine d'opérations, en association avec les collectivités territoriales pour certaines d'entre elles, et comprend notamment :

- la création de deux nouveaux diffuseurs ;
- la construction de 19 passages à faune à grand gabarit et d'aménagements pour le traitement des eaux et la protection du milieu naturel ;
- la réalisation de près de 2 000 nouvelles places de parking de covoiturage.

Ces investissements permettront d'accélérer le développement et la modernisation du réseau, tout particulièrement dans les domaines de l'environnement et du service à la clientèle.

La modernisation des péages s'est poursuivie avec un taux de transactions automatiques de 99,4 % contre 98,9 % en 2017. Le déploiement du télépéage sans arrêt suit son cours sur les gares de péage proches des agglomérations, et le taux de transactions télépéage atteint 58,7 % contre 57,6 % en 2017. Le portefeuille de badges géré par le Groupe compte désormais près de 2,7 millions d'unités.
Il a bénéficié du lancement par le groupe APRR du badge TopEurop en 2017, le premier badge interopérable entre la France, l'Espagne, le Portugal et l'Italie disponible au sein du secteur autoroutier français. Il a connu un grand succès avec plus de 200 000 badges souscrits à la fin de l'année 2018.

Concernant la sécurité sur le réseau, le Groupe a enregistré une nette baisse du nombre de morts à 32 en 2018 contre 39 en 2017 et 40 en 2016.

Les progrès considérables enregistrés ces dernières années dans le domaine de la prévention des accidents du travail ont été confirmés en 2018, avec un taux de fréquence de 5,2 et un taux de gravité de 0,39. La mobilisation de l'ensemble de l'encadrement et du personnel, et le déploiement de la formation Safestart sur l'ensemble du réseau ont permis d'atteindre cette performance.

Sur le plan organisationnel, le rapprochement des deux directions d'exploitation APRR et AREA, engagé au début de l'année 2017 dans le cadre du projet Synergie, a permis de gagner en efficacité, en cohérence et en qualité de service. 2018 a vu la mise en place du projet Cohérence, qui concerne l'exploitation au sens large et la direction de l'ingénierie et des systèmes d'information ; il vise à simplifier et rationaliser encore plus le fonctionnement de ces deux directions, à optimiser le découpage régional dans le sens d'une réduction des déplacements et à renforcer la direction clientèle en lien avec le plan stratégique à l'horizon 2020.

Dans le cadre de ce plan stratégique, APRR a accentué ses efforts pour développer son offre de services en faveur des clients, pour accélérer le développement de l'innovation et pour faciliter la transformation digitale de l'entreprise, source de gains de productivité et d'amélioration des conditions de travail.

Dans ce domaine de la digitalisation, les mises en place opérationnelles se succèdent à intervalles réguliers et ce sont près de 60 % des processus métiers qui seront digitalisés d'ici à la fin de l'année 2019. En outre, le Groupe compte beaucoup sur le développement engagé au début de l'année 2018 sur l'exploitation et la gestion des données pour mieux connaître le comportement des clients et mieux répondre à leurs attentes.

La hausse contractuelle des tarifs au 1er février 2019 est de 1,8 % pour APRR et de 2,0 % pour AREA conformément aux formules tarifaires fixées par les derniers avenants aux contrats de concession. Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre, le 1er février 2019, une nouvelle offre commerciale permettant aux usagers réguliers sur un trajet donné (plus de 10 allers-retours par mois) de bénéficier d'une réduction de 30 % sur l'ensemble de ces trajets.

APRR a procédé à une émission obligataire de 500 millions d'euros le 14 novembre 2018, à échéance janvier 2030 avec un coupon de 1,5 % et une autre de 500 millions d'euros le 10 janvier 2019, à échéance janvier 2028 avec un coupon de 1,25 %.

Le chiffre d'affaires du **viaduc de Millau** est en hausse de 2,3 %, à 49,9 millions d'euros, malgré la baisse du trafic de 2,1 % (– 2,6 % pour les véhicules légers ; + 3,1 % pour les poids lourds). CEVM, société concessionnaire du viaduc de Millau, a lancé les premières consultations pour le programme de rénovation de la protection anticorrosion du viaduc, avec une première phase de travaux qui s'étalera de 2019 à 2023.

Le trafic d'**A'liénor,** société concessionnaire de l'autoroute A65 entre Pau et Langon, a connu une progression de 3,3 %, dont + 3,0 % pour les véhicules légers et + 6,2 % pour les poids lourds. Le chiffre d'affaires progresse de 8,6 %, à 62,7 millions d'euros. La société a procédé avec succès au refinancement de sa dette en juillet 2018. Un nouveau crédit de 825 millions d'euros, d'une durée de 10 ans, a été mis en place.

Le trafic d'**Adelac,** société concessionnaire de l'A41 Nord reliant Annecy à Genève, a connu une progression de 1,1 %, dont + 1,0 % pour les véhicules légers et + 6,5 % pour les poids lourds. Pour la première année, Adelac est bénéficiaire, après avoir soldé, en 2017, l'amortissement de la soulte versée en 2016 pour le dénouement anticipé des instruments de couverture de taux mis en place au titre de la dette initiale.

Le chiffre d'affaires de la **Société Marseillaise du Tunnel Prado-Carénage** (SMTPC), dont Eiffage possède 32,9 % du capital, a baissé de 3,6 % par rapport à 2017. Cela est notamment la conséquence de la mise en service en octobre 2018 de la rocade autoroutière L2 Nord, itinéraire concurrent libre de péage. Le projet d'avenant au contrat de concession qui porte sur un projet de liaison souterraine entre le tunnel du Prado-Carénage et le boulevard Schlœsing desservant les quartiers sud de Marseille est en attente de l'avis de la Commission européenne sur la compatibilité du projet avec les règles d'aides d'État en matière de compensation de service public.

Le trafic du tunnel Prado Sud, détenu à 41,5 % par Eiffage, et qui prolonge au sud la concession de SMTPC, a connu en 2018 une progression de 7,8 %. La société a procédé avec succès au

refinancement de sa dette en septembre 2018 avec un nouveau crédit de 118 millions d'euros.

Concessions et PPP

Au Sénégal, l'État a demandé à SENAC SA de baisser ses tarifs, passant ainsi de 3 000 francs CFA (XOF) à 2 000 francs CFA pour le trajet cœur de Dakar–aéroport. Les négociations engagées en contrepartie pourraient conduire à la prolongation de la durée de la concession dans les limites légales, ou à d'autres mesures compensatoires. Le trafic a continué de progresser en 2018, à la suite de l'ouverture de l'aéroport international de Dakar (AIBD) en décembre 2017, et le chiffre d'affaires a atteint 46,1 millions d'euros en progression de 28,8 %.

Le chantier de l'**autoroute A94** en Bavière, premier PPP autoroutier gagné par Eiffage, en partenariat avec les entreprises BAM et Berger Bau, dépasse les 90 % d'avancement conformément aux prévisions. Les travaux de terrassement et d'ouvrages d'art sont en voie d'achèvement, et les chaussées avancent comme prévu. Les équipes d'exploitation et de maintenance montent en puissance, en vue de la mise en service en octobre 2019.

Infrastructures ferroviaires

Sur la Ligne à Grande Vitesse Bretagne-Pays de la Loire, Eiffage et la SNCF ont trouvé une solution pour assurer la compatibilité des rames des Z TER avec l'infrastructure d'une LGV. La circulation de ces rames a donc pu être rétablie au 1er septembre 2018 ; aucun nouvel incident n'a été signalé depuis la reprise des circulations sous surveillance du mainteneur.

Le fonctionnement de la Ligne à Grande Vitesse a donné toute satisfaction, et l'implication des équipes d'OPERE, chargées de la maintenance de l'infrastructure, a été totale. Le chiffre d'affaires généré au titre du PPP et de l'entretien de la ligne s'est élevé à 96,5 millions d'euros en 2018, première année complète d'exploitation.

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. Dans ce cadre, un protocole d'accord a été signé avec le conseil départemental des Côtes-d'Armor le 20 novembre 2018, mettant ainsi fin de manière anticipée à cette concession.

En complément des 21 matchs de son club résident, le LOSC, **le stade Pierre-Mauroy** a accueilli une programmation sportive exceptionnelle : la phase finale de Ligue mondiale de volley-ball regroupant les six meilleures équipes du monde, la demi-finale de Coupe Davis France-Espagne, la finale de Coupe Davis France-Croatie et le test match de l'équipe de France de rugby contre l'Argentine.

L'enchaînement du match France-Argentine programmé le samedi soir (17 novembre 2018) en configuration stade de 50 000 places et du début des entraînements de la finale de Coupe Davis le mercredi matin (21 novembre) en configuration aréna en terre battue a été particulièrement remarqué et salué par les médias et les organisateurs. Cette prouesse technique et logistique démontre la polyvalence de l'équipement et sa parfaite maîtrise par les équipes. 2018 aura connu moins de grandes tournées internationales que 2017, année record. Cette baisse a été en partie compensée par une augmentation significative des événements d'entreprise. Le chiffre d'affaires est de 30 millions d'euros en 2018.

Le contentieux avec la Métropole européenne de Lille (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.

À proximité du stade, la construction de l'immeuble destiné à la direction régionale Nord d'Orange s'est poursuivie en 2018 selon le calendrier prévisionnel. Juillet 2018 a vu la fin du gros œuvre ; l'achèvement des lots techniques et architecturaux est prévu fin avril 2019. Ces 19 000 m² de bureaux réalisés par Eiffage Immobilier Nord seront livrés à Orange en août prochain et accueilleront au mois de novembre 2019 environ 1 300 collaborateurs, ce qui contribuera à l'animation du parvis du stade et à la valorisation des hôtels et commerces de ses espaces annexes.

Les collèges de Saint-Raphaël et de La Seyne, pouvant accueillir chacun 800 élèves, ont été livrés le 19 février 2018 selon le calendrier prévu et à la satisfaction du client, le conseil départemental du Var.

Après avoir livré avec succès le pôle de l'animalerie en octobre 2017, Eiffage Concessions a également mis à disposition de l'**Université de Lorraine** le bâtiment principal du pôle de Biologie-Santé en mai 2018.

Le chantier du **centre aquatique d'Amiens**, Aquapôle, a dépassé les 65 % d'avancement. Le gros œuvre est achevé, les ouvrages sont hors d'eau – hors d'air et les bassins sont en cours d'achèvement. L'ouverture de l'établissement est planifiée pour l'été 2019.

Eiffage Concessions a signé en octobre 2018 avec la ville de Reims le contrat de concession portant sur la conception, la construction, le financement et l'exploitation de la **grande salle événementielle (GSE) de Reims** ainsi que la rénovation et l'exploitation du palais des congrès et du parc des expositions. Le contrat, dont l'exploitation sera assurée par GL EVENTS, porte sur une durée de vingt-cinq ans et un investissement de près de 75 millions d'euros. Le centre des congrès rénové sera livré en octobre 2019, le parc des expositions restructuré en février 2021 et la grande salle événementielle en octobre 2021.

Eiffage Concessions a, par ailleurs, été désigné lauréat pressenti en novembre du marché de partenariat portant sur la réhabilitation et la restructuration de l'immeuble Îlot Perrée, dans le 3e arrondissement de Paris. Cette opération qui vise à regrouper les commissariats des quatre premiers arrondissements a été signée le 19 février 2019.

Enfin, 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 et a remporté, en 2018, trois nouveaux contrats de maintenance multitechniques (grande salle événementielle de Reims, bâtiment Optimum, l'Ehpad de Cysoing). En 2018, le chiffre d'affaires atteint 27,8 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires **Travaux** a fortement progressé en 2018 (+ 10,9 %) à 13,7 milliards d'euros. Porté par la dynamique interne (+ 5,8 %) et par la finalisation fin 2017 et début 2018 de plusieurs opérations de croissance externe. La croissance à l'international s'est accélérée (+ 34,2 % dont 16,1 % à périmètre et change constants). La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international dans les Travaux est désormais de près de 31 % contre 19 % il y a cinq ans.

Eiffage Énergie Systèmes est la nouvelle marque des métiers de l'énergie du Groupe, lancée en toute fin d'année 2017.

La branche **Énergie Systèmes** a vocation à assurer un maillage dense de ses territoires afin de fournir un service de proximité fiable et réactif, mais également d'apporter un haut niveau d'expertise à ses clients dans ses multiples spécialités.

Le chiffre d'affaires d'Eiffage Énergie Systèmes s'établit à 4 160 millions d'euros, en forte croissance (+ 10,0 %), compte tenu non seulement des opérations de croissance externe réalisées (+ 5,2 % de chiffre d'affaires) mais aussi d'une année très dynamique à l'international (+ 16,1 % pcc). Le résultat opérationnel courant est en hausse de 15,2 % à 182 millions d'euros, portant la marge opérationnelle à 4,4 % contre 4,2 % en 2017. Au 31 décembre 2018, le carnet de la branche s'élève à 3,2 milliards d'euros (+ 9 % sur un an), représentant 9,3 mois d'activité.

Si 2017 a été consacrée à la partie diagnostic du plan stratégique, avec l'inventaire et la cartographie des savoir-faire et des expertises de la branche, 2018 a été l'année de son déploiement opérationnel, avec pour objectif central de placer les clients au cœur des préoccupations. Ainsi, pour les quatre grands marchés d'Eiffage Énergie Systèmes – industrie, tertiaire, infrastructures et réseaux et villes et collectivités –, la branche s'est organisée en secteurs d'activités appelés axes marchés. Cette organisation opérationnelle transverse, centrée sur les attentes des clients, s'affranchit des organisations juridiques internes. Pour chaque segment de marché, elle favorise les échanges, permet d'orchestrer toutes les compétences de la branche et de conjuguer proximité et spécialités pour garantir aux clients la meilleure et la plus complète des réponses. Ces axes – plus d'une trentaine au total – sont en place et représentent le levier de développement d'Eiffage Énergie Systèmes. L'animation de ces axes confère une connaissance plus fine de chaque marché. Elle est source, par là même, d'une plus grande capacité à anticiper, à innover, à être proactif pour se différencier dans les solutions qu'Eiffage Énergie Systèmes apporte et permettre ainsi à la branche d'être toujours au plus près des usages, de l'utilisateur final et des services associés qu'elle se doit, plus que jamais, de proposer.

Pour accompagner cette organisation par marché et par axe, Eiffage Énergie Systèmes a choisi de déployer de nouvelles marques dédiées à chaque marché et servant la visibilité de ces offres :

- **Clemessy,** la marque de l'industrie ;
- **Dorsalys,** la marque des infrastructures et réseaux ;
- **Expercité,** la marque des villes et collectivités ;
- **Terceo,** la marque du tertiaire.

Par ailleurs, la branche a toujours eu des marques dédiées à des savoir-faire, voire des niches technologiques. Ces marques – treize au total – sont reconnues par les clients (Secauto pour l'analyse industrielle, Barep pour la réparation de vannes…). C'est dans cette logique et pour affirmer sa position de troisième acteur français en génie climatique et énergétique que la marque **Clévia** avait été créée fin 2017.

Dans le secteur de l'industrie, où les activités de la branche sont désormais exercées sous la marque **Clemessy** avec, comme enjeu majeur, l'optimisation de la production industrielle, l'organisation par axes marchés est plus mature. Elle garantit ainsi une croissance constante sur de nombreux segments phares. En France et à l'international, les industries les plus exigeantes telles que le nucléaire, l'aéronautique et le spatial, l'automobile, la pharmacie et la pétrochimie, l'agroalimentaire mais aussi la métallurgie ou encore la production d'énergie font confiance à Eiffage Énergie Systèmes. Un des faits marquants de l'exercice est la livraison par nos équipes de l'atelier automatisé de la production de tuyères du propulseur à poudre d'Ariane 6 et de Vega, dont l'inauguration par ArianeGroup a eu lieu en juillet 2018. Par ailleurs, les quatre contrats pour le pas de tir ELA-4 dédié au futur lanceur Ariane 6 en Guyane se poursuivent. Autre dossier en cours et à fort enjeu, la réalisation, dans le nucléaire, des installations électriques générales et diesel ultime secours (DUS) en France pour EDF. En outre, en maintenance industrielle, le secteur de la pétrochimie reste porteur. L'année aura permis la réalisation de plusieurs arrêts programmés pour des unités de production et la poursuite en synergie au sein de la branche du contrat de maintenance de la raffinerie Total de Donges. Enfin, le positionnement d'hyperspécialiste sur certains segments de marché a été conforté avec, notamment, la signature de trois contrats de rénovation

des bobinages et la remise en état mécanique de trente moteurs de pompe pour EDF.

Dans les infrastructures et réseaux, portée par la nouvelle marque **Dorsalys,** lancée en décembre, Eiffage Énergie Systèmes rapproche et connecte les territoires en développant des infrastructures d'énergie, de transport et de télécommunications. Ce dernier secteur a connu une montée en puissance notable avec le renouvellement de la confiance d'Orange. Dans le cadre de son programme d'accélération du déploiement de la fibre optique, l'opérateur a confié à Eiffage Énergie Systèmes la conception et l'installation de 800 000 prises optiques FTTH dans toute la France. Les études ont commencé fin 2018 et les premiers travaux démarrent en ce début d'année. Ce marché conséquent s'accompagne de l'embauche et de la formation de 400 personnes. Autre succès, en groupement avec Vinci Énergies, le gain du contrat de réalisation des infrastructures électriques de la ligne 15 Sud du Grand Paris Express. Concernant le transport et la distribution d'électricité, la multiplicité des savoir-faire est à l'œuvre : pour les lignes, avec le démarrage, en conception, du chantier innovant de création d'une ligne 400 kV reliant Avelin à Gravelle dans la région des Hauts-de-France, et en construction, avec la réalisation de deux pylônes de 192 mètres pour le port d'Anvers. Pour les postes, on peut souligner le gain, pour le compte d'EDF et pour une durée de huit ans minimum, de la rénovation des postes aériens du palier 900 MW en sortie de centrale nucléaire. À l'international, l'année a été marquée par la livraison de deux chantiers emblématiques : début 2018, l'interconnexion électrique entre le Ghana et le Burkina Faso et, en fin d'année, l'extension d'une boucle électrique de 225 kV dans l'ouest du Sénégal.

Dans le secteur tertiaire, c'est **Terceo** qui porte les solutions multitechniques que les équipes proposent afin de rendre les bâtiments innovants, performants et connectés au service des occupants. La plus belle illustration de cette ambition est l'inauguration par la Ville de Paris en mars 2018 du plus vaste système de supervision énergétique d'Europe. Les équipes étaient chargées de la mise en place de ce système avec la pose de capteurs intelligents sur les centres thermiques des bâtiments et le développement et l'installation du logiciel pour organiser et mettre à disposition les données collectées. Toujours dans cet esprit d'innovation, Eiffage Énergie Systèmes a remporté le marché d'hypervision du futur centre de médecine physique et de réadaptation fonctionnelle (MPR) de l'hôpital de Nantes. Les travaux ont commencé en juin avec, comme objectif, la mise en place d'un système très novateur accessible aux techniciens pour l'exploitation-maintenance du site, mais aussi aux personnels soignants, qui pourront piloter les équipements qu'ils utilisent quotidiennement. Équipés de tablettes interactives (fixes ou mobiles) ou de smartphones, les patients pourront gérer eux-mêmes leur environnement (l'éclairage de leur chambre, l'ouverture des volets roulants, l'accès à la télévision…). Au-delà des grands projets, les équipes savent également réaliser du sur-mesure, notamment lorsqu'il s'agit de rénovation. Fin 2018, les équipes de Clévia ont achevé la majeure partie des travaux de génie climatique pour la Cité de l'économie de Paris, un bâtiment historique datant du XIXe siècle.

Au service des villes et collectivités, les activités de la branche sont désormais identifiées sous la marque **Expercité.** Qu'il s'agisse de travaux neufs ou de maintenance, l'offre de services Expercité couvre l'ensemble des besoins liés au confort et au cadre de vie des habitants et répond aux enjeux de mobilité et de sécurité des villes. La performance énergétique est au cœur des préoccupations des clients. L'année a débuté avec la signature de plusieurs contrats pluriannuels dans ce domaine, couvrant l'éclairage public seul, comme pour la ville de Lédenon dans le Gard, par exemple, ou l'éclairage public, la signalisation lumineuse tricolore et les illuminations, contrat gagné pour la commune de Noisiel en région parisienne. Dans le domaine de la valorisation du patrimoine, la branche a été récompensée d'une mention spéciale au concours Lumières 2018 pour la mise en lumière du pont Beatus-Rhenanus, qui enjambe le Rhin entre les villes de Strasbourg et Kehl (en Allemagne). Le partenariat public-privé d'une durée de quinze ans confié aux équipes par la commune de Bruay-sur-l'Escaut se poursuit et porte principalement sur la rénovation de l'éclairage public, la valorisation du patrimoine et le renforcement du système de vidéoprotection de la ville. L'année s'est terminée par l'inauguration, dans la région de Montpellier, du premier show-room de la branche dédié à l'offre d'hypervision. Véritable démonstrateur à destination des clients et des partenaires, ce lieu présente l'hyperviseur développé par Eiffage Énergie Systèmes et tous les services rendus possibles par la solution. Les équipes prévoient d'en installer un second dans la partie nord de la France, afin de faire la promotion sur l'ensemble du territoire de cette offre performante qui représente un véritable atout concurrentiel sur le marché.

En Europe, le chiffre d'affaires est en croissance de 39,1 %.

En Italie, après la livraison du chantier des bureaux pour Cernaia, Galli confirme son positionnement sur le marché tertiaire en remportant deux nouveaux projets. En Belgique, la filiale VSE a renouvelé ses contrats-cadre stratégiques pour l'entretien du métro de Bruxelles, d'une part, et pour la signalisation tricolore en Flandres, d'autre part. Fait notable de l'exercice, la mise en exploitation mi-décembre du tunnel de la jonction entre les gares de Bruxelles Nord et Bruxelles Midi, dont les équipements de ventilation et génie électrique ont été réalisés en synergie entre différentes filiales françaises et belges de la branche. L'Allemagne a poursuivi le développement de son fonds de commerce, notamment dans l'automobile avec la filiale NAT. Au Portugal, JJTomé a remporté les lots techniques du plus grand hôpital de Lisbonne et a livré avec succès le projet de Nova Business School. Aux Pays-Bas, Kropman réalise de très bons résultats pour cette année post-acquisition avec, notamment, la signature de deux projets pharmaceutiques pour le compte de Produlab Pharma et Kite Pharma. Enfin, fer de lance du développement d'Eiffage Énergie Systèmes en Europe

et à l'international, Eiffage Energía en Espagne réalise, cette année encore, de très belles performances en devenant notamment le premier partenaire d'Iberdrola sur le territoire espagnol, avec plus de 20 % de parts de marché. L'activité photovoltaïque continue son essor avec la signature pour plus de 1 000 MW de fermes solaires en Espagne et la poursuite du développement en Amérique latine. Une première commande a été signée avec Neoen pour plus de 50 MW en Jamaïque.

La branche Infrastructures intègre trois métiers : la Route, le Génie Civil et le Métal.

Son chiffre d'affaires s'établit à 5 537 millions d'euros, en forte progression (+ 17,7 %), compte tenu des opérations de croissance réalisées (+ 4,3 % de chiffre d'affaires), du démarrage des projets du Grand Paris Express et de la bonne tenue des travaux routiers en France. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 26,9 % à 151 millions d'euros, portant la marge opérationnelle à 2,7 % contre 2,5 % en 2017. Au 31 décembre 2018, le carnet de la branche atteint 6,3 milliards d'euros (+ 29 % sur un an), représentant 13,7 mois d'activité.

Route en France

Eiffage Route a connu en 2018 une croissance sensible de son chiffre d'affaires (+ 8,9 %) et de son carnet de commandes, portée à la fois par des fonds de commerce régionaux plus dynamiques et plusieurs opérations d'envergure signées en 2017 ou en 2018 en matière de transports collectifs en site propre (TSCP), bus à haut niveau de service (BHNS) et tramways, notamment à Caen, Angers, Nîmes, Massy/Évry.

En outre, Eiffage Route a profité de plusieurs opportunités de croissance externe pour affiner son maillage territorial en mettant l'accent sur les carrières. En octobre, Eiffage Route a procédé à l'acquisition des carrières et des sociétés de travaux du groupe Migné, situées en Vendée et dans les Deux-Sèvres. Ce groupe, dont les carrières produisent chaque année quelque 2 200 000 tonnes de matériaux, compte 220 collaborateurs et a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de près de 40 millions d'euros. Au même moment, Eiffage Route a acquis auprès de Razel-Bec plusieurs sites de carrières situés près d'Agen, dans le Lot-et-Garonne, et de Muret, en Haute-Garonne, forts d'une trentaine de collaborateurs et produisant environ 800 000 tonnes de matériaux alluvionnaires par an pour un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros.

Génie Civil en France

2018 restera comme une année charnière pour les activités d'Eiffage Génie Civil en France. En effet, la montée en puissance des chantiers du Grand Paris Express a apporté une croissance historique de l'activité et des effectifs. En complément des trois chantiers de travaux souterrains lancés au cours des exercices précédents (ligne 14 Nord, Éole Saint-Lazare/Porte Maillot et ligne 15 lot T2B), Eiffage Génie Civil a signé en groupement deux marchés majeurs en 2018 :

- avec la Société du Grand Paris, le lot 1 de la ligne 16, marché le plus important du Grand Paris Express, pour un montant supérieur à 1,8 milliard d'euros et comprenant plus de 19 kilomètres de tunnel, 18 ouvrages annexes ainsi que la pose des voies ferrées, des caténaires et des équipements linéaires ;
- avec la RATP, le lot GC03 de la future ligne 14 Sud, qui reliera la station de métro Olympiades à l'aéroport d'Orly. Le contrat, d'un montant de 365 millions d'euros, porte sur la réalisation d'un tunnel de 4 kilomètres et la construction de trois gares.

L'ensemble de ces chantiers, désormais pleinement lancés, constitue un défi technique et humain permettant à Eiffage Génie Civil de démontrer la diversité de ses savoir-faire dans le cadre de projets d'exception : tunnels, terrassement, ouvrages d'art, démolition, fondations profondes, pose de voies. Ces marchés garantissent également à l'entreprise un niveau d'activité historiquement élevé en Île-de-France pendant plusieurs années.

En dehors de la région parisienne, les implantations territoriales d'Eiffage Génie Civil se sont adaptées à l'activité relativement faible en optimisant leurs structures et en ciblant les métropoles les plus dynamiques et les opérations de terrassement et ouvrages d'art lancées par les concessionnaires autoroutiers.

En Guyane, les équipes intégrées d'Eiffage Génie Civil et des autres métiers de la branche Infrastructures ont poursuivi la construction de la future base de lancement d'Ariane 6 à Kourou pour le compte du Centre national d'études spatiales (Cnes) en vue de la livraison de cet ouvrage complexe en 2019.

En janvier 2019, Eiffage a procédé à l'acquisition du groupe Meccoli, spécialisé dans la pose, la maintenance et le renouvellement de voies ferrées et de caténaires en France. Le groupe Meccoli compte près de 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 100 millions d'euros. Avec cette nouvelle acquisition, Eiffage affirme sa présence sur le marché des infrastructures ferroviaires en France et à l'international, et renforce encore son positionnement comme acteur reconnu du secteur.

Métal

Eiffage Métal a poursuivi sa croissance en France et en mode export dans les projets techniquement complexes tels que la construction du futur siège du groupe Le Monde à Paris, les canopées du métro de Riyad en Arabie saoudite ou la rénovation des ascenseurs de la tour Eiffel.

La stratégie visant à exploiter pleinement le potentiel et les expertises des différentes implantations européennes d'Eiffage Métal s'est illustrée sur le projet d'éoliennes en mer de Deutsche Bucht (sous-station et fondations jacket), et également sur le

chantier Ariane 6, qui mobilise les équipes françaises d'Eiffage Métal et celles de sa filiale allemande SEH.

Le chiffre d'affaires de Smulders, en léger recul par rapport au niveau exceptionnel de 2017, reste à un niveau historiquement élevé grâce au dynamisme confirmé du marché de l'éolien offshore en mer du Nord. SEH bénéficie, pour sa part, de la croissance du marché allemand des infrastructures de transport pour son activité historique dans le domaine des ouvrages d'art, avec notamment la construction du tablier métallique du pont Hochmosel. Eiffage Métal España, avec son implantation industrielle à Albacete, a, quant à elle, réalisé une nouvelle année record, portée par le secteur de l'éolien terrestre.

Projets et filiales internationales

L'activité internationale des différents métiers de la branche Infrastructures a été soutenue par des marchés globalement bien orientés et par les efforts de développement entrepris depuis plusieurs années.

Le marché allemand des infrastructures reste particulièrement porteur en matière de travaux publics. En outre, Eiffage Infrabau bénéficie à plein de l'intégration des sociétés de spécialités acquises depuis 2016, qui complètent et renforcent les filiales historiques : MDM et BOS (protections anti-bruit), Brochier (microtunneliers). Les travaux du PPP de l'A94 en Bavière se sont poursuivis conformément au planning prévoyant une fin de chantier en 2019.

Après plusieurs années de faible activité en Espagne, Eiffage Infraestructuras a profité d'un contexte plus favorable du marché pour initier un net rebond de son activité, en particulier dans les carrières et industries. Le carnet de commandes de fin d'année permet d'envisager une bonne performance en 2019 également.

Au Canada, ICCI a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires comparable à l'année précédente, l'accent étant mis sur la bonne réalisation des chantiers en cours tels que la réhabilitation du Burlington Skyway en Ontario. Le carnet de commandes de fin d'année, en hausse d'environ 50 % par rapport à 2017, permet d'anticiper une croissance de l'activité pour 2019.

En Colombie, Puentes y Torones a conclu en fin d'année trois contrats significatifs d'ouvrages d'art, le plus notable étant la reconstruction du pont de Chirajara, permettant d'envisager un chiffre d'affaires en hausse pour 2019 et 2020.

Au Sénégal, le fort développement du Groupe passe aussi bien par les grands chantiers structurants tels que le TER de Dakar, dont la livraison interviendra en 2019, ou le chantier de traitement et d'adduction d'eau potable de Keur Momar Sarr (KMS3) que par le dynamisme du fonds de commerce d'Eiffage Sénégal dans l'ensemble des métiers de travaux.

Les projets développés en mode export ont, à nouveau, connu une année riche en nouveaux contrats avec la signature du barrage de Singrobo-Ahouaty en Côte d'Ivoire et des routes RN2 et RN23 aux Comores. Les chantiers du port de Freetown (Sierra Leone), du centre d'enfouissement technique de Lomé et du 4e Lac (Togo) ont été livrés dans les délais.

La reprise conclue en décembre 2017 des activités de travaux maritimes de Saipem s'est traduite par une intégration réussie au sein des équipes d'Eiffage qui a immédiatement porté ses fruits, aussi bien pour les chantiers alors en cours que pour celui de l'Anse du Portier à Monaco, démarré au premier semestre 2018. En outre, BP a sélectionné Eiffage Génie Civil Marine (nouvelle dénomination de cette entité) pour la réalisation des études puis des travaux pour la construction d'un terminal gazier au large de la Mauritanie et du Sénégal dans le cadre du champ Tortue/Ahmeyim.

Concernant le projet de la future Ligne à Grande Vitesse HS2 (High Speed 2) entre Londres et Birmingham, Eiffage Génie Civil réalise, en groupement avec l'entreprise britannique Kier, les études d'avant-projet et la validation du prix objectif pour les lots C2 et C3. Cette phase d'études pourra, sous réserve de confirmation par le maître d'ouvrage HS2 Ltd, déboucher en fin d'année 2019 sur le démarrage effectif des travaux.

Recherche et innovation

2018 a permis aux métiers de la branche de concrétiser plusieurs initiatives en matière d'innovation.

Les premiers projets Luciole® ont ainsi été lancés en production. Ce procédé, développé conjointement par Eiffage Route et Eiffage Énergie Systèmes, allie un revêtement routier aux propriétés photométriques optimisées et des luminaires intelligents pour une gestion économe de l'éclairage urbain.

Dans la même dynamique, Eiffage Route et OliKrom, un an après l'officialisation de leur collaboration et avec le soutien de Bordeaux Métropole, ont mis en service la première piste cyclable équipée de la signalétique LuminoKrom® à Pessac, en Gironde.

Eiffage Route a également mené à bien de nouveaux chantiers mettant en œuvre le procédé Recytal®-ARM, qui autorise un recyclage en place des chaussées bitumineuses dégradées avec émulsion d'un liant biosourcé.

Dans le domaine de la prévention, Eiffage Infrastructures a développé un nouveau modèle du gant bionique en coopération avec l'entreprise suédoise Bioservo Technologies après les premiers tests effectués en 2017. Ce nouveau gant, baptisé Ironhand®, est maintenant expérimenté depuis quelques mois en situation réelle de travail.

Eiffage Construction a renforcé ses positions en Europe avec l'acquisition en mars de la société Priora AG, un des leaders de la construction en Suisse.

La branche a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 4 001 millions d'euros, en croissance de 3,4 % par rapport à 2017, du fait notamment d'une forte progression de l'activité en Europe qui représente désormais, après une croissance externe en Suisse, près de 26 % du chiffre d'affaires de la branche.
Le résultat opérationnel courant est quasi stable à 155 millions d'euros, la marge opérationnelle s'inscrivant à 3,9 % contre 4,0 % en 2017 ; cette légère érosion est due à un marché de la construction tendu en France, les marges de l'immobilier poursuivant, quant à elles, leur progression. Au 31 décembre 2018, le carnet de la branche s'élève à 4,4 milliards d'euros (+ 3 % sur un an), représentant 13,2 mois d'activité.

Le chiffre d'affaires immobilier s'établit à 845 millions d'euros pour 963 millions d'euros en 2017, baisse liée uniquement au phasage de certaines grandes opérations. Les réservations de logements en 2018 ont atteint 4 694 unités (+ 3,6 % par rapport à 2017), niveau record pour Eiffage Immobilier. La vente en bloc à des investisseurs institutionnels et à des bailleurs sociaux représente 44 % de ces réservations.

De nouvelles prises de commandes d'importance ont été signées cette année, telles que la rénovation de la tour Silex 2 à Lyon, la création à Paris d'un hôtel de luxe 5 étoiles boulevard des Capucines à l'emplacement de l'ancienne Samaritaine, la rénovation de l'emblématique Hôtel du Palais à Biarritz, ou encore la réalisation, pour un montant de 120 millions d'euros, de l'écluse Ampsin-Neuville en Belgique. Les grands projets de construction en cours sont maîtrisés : le siège BNP Paribas Fortis à Bruxelles, le Carré Michelet et les anciennes tours Pascal à la Défense ou encore l'îlot Gaîté Montparnasse à Paris. Les opérations d'aménagement ou immobilières complexes assurent, quant à elles, de belles perspectives sur le long terme : le projet mixte connexe à la gare d'Aulnay-sous-Bois remporté dans le cadre du Grand Paris Express, le quartier Joia Méridia à Nice, le lancement des premiers travaux des 213 000 m² de l'opération d'aménagement LaVallée à Châtenay-Malabry en sont quelques exemples.

Le développement d'Eiffage Construction s'accompagne d'une politique de l'innovation dynamique déployée dans l'ensemble de ses métiers. La transition digitale, véritable levier de productivité pour l'entreprise, est aussi une évolution au service des clients. La digitalisation des outils et processus qu'elle implique intervient à toutes les étapes : démarche BIM dès la conception, Finalcad (suivi de chantier) et FinalSafe (sécurité) en phase travaux… Cette démarche d'innovation revêt également une dimension environnementale tournée vers la ville durable, avec notamment l'utilisation de solutions bas carbone (nouvelle gamme de salles de bains préfabriquées Hva Concept, matériaux biosourcés…). À cet effet, Eiffage Construction a renforcé cette année ses positions dans la filière sèche avec le rachat d'une partie des actifs de l'entreprise Charpentes Françaises, n° 1 de la structure bois en France, qu'elle développera sous la marque Savare. Plusieurs projets bois sont en cours, comme l'immeuble Sensations à Strasbourg ou la tour Hypérion à Bordeaux.

L'évolution des usages et des services attendus par les clients nourrit également les réflexions et les actions d'Eiffage Immobilier en termes d'innovation : visite virtuelle du logement avec personnalisation des choix de prestations dans des gammes référencées pour les acquéreurs en état futur d'achèvement, lancement d'une démarche participative auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe Eiffage pour imaginer le logement de demain. Qu'elles soient en cours de déploiement ou d'expérimentation, ces solutions ont pour objectif l'amélioration de la qualité des offres et services proposés par l'entreprise.

Immobilier en France

Eiffage Aménagement est un des acteurs privés pionniers de l'aménagement urbain en France. L'entreprise accompagne les collectivités dans la requalification urbaine ou la création de nouveaux quartiers depuis trente-cinq ans. La présence d'Eiffage Aménagement dans différentes instances professionnelles ainsi qu'au sein du Réseau national des aménageurs témoigne de son rôle de conseil auprès des acteurs publics. Eiffage Aménagement développe son activité sur l'ensemble du territoire.

Eiffage Aménagement comptait, à fin 2018, 1 100 000 m² en cours de réalisation et 750 000 m² en développement. Historiquement très présente en Île-de-France, elle y réalise actuellement plusieurs quartiers majeurs, comme les 90 000 m² de Grand Canal à Clamart. En 2018, elle était désignée lauréate pour la réalisation en groupement du futur quartier Lizé de 57 000 m² à Montigny-lès-Metz.

Eiffage Immobilier, un des principaux promoteurs français, est très présent sur l'ensemble des marchés. Dans le domaine résidentiel, l'entreprise a lancé en 2018 la commercialisation de 5 205 unités à travers plus de 80 opérations. Le logement intergénérationnel porté par l'offre Cocoon'Ages, en partenariat avec RéciproCité, remporte un large succès auprès des collectivités, qui y voient une solution adaptée au maintien du lien social. La première résidence Cocoon'Ages a été livrée cette année à Aubagne pour le compte de 13 Habitat. Actuellement, six chantiers sont en cours et 19 projets sont en développement.

Les expertises d'Eiffage Immobilier lui permettent également de se positionner sur des opérations mixtes et complexes où la diversité des usages contribue au développement économique et social de quartiers. Elle a livré en 2018 les 23 500 m² de la Halle Debat-Ponsan à Bordeaux, l'opération Univ'R Longchamp de 22 500 m² à Marseille ainsi que la première partie du Grand Hôtel-

Dieu de Lyon, plus grande opération de reconversion d'un monument historique privé menée en France.

En immobilier tertiaire, marché exigeant qui anticipe les dernières normes environnementales et doit savoir répondre aux nouveaux usages des utilisateurs, Eiffage Immobilier figure parmi les acteurs de premier plan. Elle a livré 11 opérations en 2018 et cumulait 370 000 m² de projets en chantier ou en cours de développement. Les travaux ont notamment débuté à Tourcoing pour le futur site de Booking.com et se poursuivent pour les 21 150 m² de bureaux CityLife à Nanterre.

Autre secteur en mutation où les modes de consommation ne cessent d'évoluer ces dernières années, l'hôtellerie, où Eiffage Immobilier affirme sa position. Cette année, près de 300 chambres ont été livrées, dont le Mama Shelter de Toulouse, et près de 1 500 chambres sont en travaux ou en cours de montage.

Construction en France

Le logement confirme sa place prédominante dans l'activité d'Eiffage Construction avec 40 % de son chiffre d'affaires et 21 600 unités en commandes à fin 2018, dont 11 400 à réhabiliter. Cette année, Eiffage Construction a remporté, notamment en conception-réalisation, la réhabilitation énergétique en site occupé de plus de 1 000 logements sociaux à Versailles, ou encore la réhabilitation de 446 logements pour Batigère à Essey-lès-Nancy.

Dans le domaine tertiaire, Eiffage Construction intervient sur de nombreux projets de typologies variées : sièges sociaux comme celui de RTE, installé dans les 44 000 m² de bureaux réhabilités de l'immeuble Window à la Défense, sites décentralisés comme l'antenne Sud-Rhône-Alpes du Crédit agricole à Grenoble ou encore sites industriels comme l'entrepôt Lidl à Cestas. De nombreux projets d'envergure sont en cours : le futur site des implantations France de Danone sur 25 000 m² à Rueil-Malmaison ou encore les bureaux Com'Unity pour Atenor, pour un montant de près de 84 millions d'euros à Bezons.

Eiffage Construction intervient auprès de donneurs d'ordre publics et privés, parfois dans le cadre de partenariats publics-privés remportés par le Groupe, pour le renouvellement d'équipements et d'infrastructures de santé, d'enseignement, de culture ou sportives. En 2018, l'entreprise a livré le centre des congrès Robert-Schuman à Metz, la clinique Courlancy de 45 000 m² à Reims, le lycée Lucie-Aubrac à Courbevoie ou la Maison du handball à Créteil.
Spécialisée dans la rénovation de patrimoine, Pradeau Morin – filiale d'Eiffage Construction – participe à la valorisation de sites historiques français. La réalisation d'un palace au sein du château de Versailles pour Lov Group Hotel en est une illustration. Son savoir-faire est reconnu sur l'ensemble du territoire où elle intervient, par exemple, pour la rénovation des façades de l'Hôtel du Palais à Biarritz.

International

En Suisse, Eiffage Construction a acquis la société Priora AG, un des leaders de la construction, disposant de sept succursales. Eiffage Suisse, nouvelle dénomination de Priora AG, mène des opérations en construction neuve et réhabilitation et développe également des opérations en montage immobilier. La société enregistre, au 31 décembre 2018, un carnet de commandes de près de 280 millions d'euros avec, entre autres, les contrats portant sur les logements Grammet à Liestal ou encore une fonderie à Fribourg. Eiffage Suisse comptait quelque 80 chantiers parmi lesquels la Home of Chocolate Lindt à Zurich, projet de 80 millions d'euros et a contribué à 254 millions d'euros de chiffres d'affaires depuis son intégration, début avril 2018.

Au Benelux, la branche poursuit son développement avec un chiffre d'affaires de 623 millions d'euros en 2018 (+ 11 %). La diversité de ses activités, représentée à travers 18 entités, la positionne sur de nombreux marchés tant en Belgique qu'au Luxembourg. En 2018, elle remportait notamment la réalisation d'un hôtel Moxy à Bruxelles ou encore la rénovation d'appartements à Gand. Dans le domaine de la promotion immobilière, Eiffage Development lançait en 2018 une nouvelle tranche des 500 logements de l'opération Greenwood à Bruxelles.

En Pologne, Eiffage Polska Budownictwo clôture son exercice 2018 avec un chiffre d'affaires de 136 millions d'euros (+ 42 %) et dispose d'un bon carnet de commandes avec l'extension d'une usine Mercedes de 90 000 m² à Jawor ou encore l'ensemble résidentiel Browary à Varsovie. Dans le même temps, elle achevait les travaux des logements Przy Bazantarni à Varsovie, les bureaux Życzkowskiego à Cracovie ou encore l'hôtel 4 étoiles Aquarion à Zakopane. Eiffage Polska Budownictwo poursuit le développement de son activité de promotion immobilière, initiée en 2017, avec le lancement en commercialisation en 2018 de la résidence Dom przy Źródle à Cracovie.

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2018

En millions d'euros	2017	2018	Δ 18/17
Chiffre d'affaires[1]	**15 081**	**15 577**	**+ 9,9 %**
Résultat opérationnel courant (% du chiffre d'affaires)	**1 732** (11,5 %)	**1 857** (11,2 %)	+ 7,2 %
Autres produits et charges opérationnels	(56)	(51)	
Résultat opérationnel	**1 676**	**1 806**	**+ 7,8 %**
Coût de l'endettement financier net	(490)	(366)	**– 25,3 %**
Autres produits et charges financiers	(20)	(23)	
Résultat financier	**(510)**	**(389)**	**– 23,7 %**
QP du résultat des entreprises associées	5	9	
Impôt sur le résultat	(336)	(461)	
Résultat net	835	965	+ 15,6 %
Participations ne donnant pas le contrôle	(287)	(336)	
Résultat net part du Groupe	548	629	+ 14,8 %
Résultat net par action	5,76	6,49	
Résultat net part du Groupe hors ajustement des impôts différés*	**515***	**629**	**+ 22,1 %**
Résultat net par action hors ajustement des impôts différés*	**5,41**	**6,49**	

(1) Hors IFRIC 12.

* Hors ajustement des impôts différés non courants consécutif à la baisse du taux de l'IS, qui se traduit par un profit additionnel de 33 millions d'euros en 2017.

Les charges opérationnelles non courantes s'élèvent à 51 millions d'euros, en diminution de 5 millions d'euros, conformément aux anticipations du Groupe.

Le coût de l'endettement financier net baisse, pour la quatrième année consécutive, à 366 millions d'euros contre 490 millions d'euros en 2017 (– 25 %). Cette diminution s'explique principalement par le double effet de l'extinction des swaps de taux d'intérêt contractés par Eiffarie en 2006 et des refinancements des tranches obligataires d'APRR intervenus en 2017 et 2018.

L'impôt sur les sociétés est de 461 millions d'euros en 2018 contre 336 millions en 2017. Il en résulte un taux effectif d'impôt de 32,5 %, légèrement inférieur au taux d'impôt sur les sociétés en France, compte tenu de son activité (25 %) réalisée hors de France. Le Groupe n'exerce pas d'activité dans les pays non coopératifs au sens de l'OCDE et, conscient du rôle de l'impôt dans le budget des pays au sein desquels ses opérations économiques sont réalisées, il pratique une politique de transparence, conformément aux obligations en vigueur.
Le résultat net consolidé part du Groupe est porté à 629 millions d'euros contre 515 millions d'euros en 2017 et 416 millions d'euros en 2016, retraités de l'ajustement non courant de la fiscalité différée pour ces deux années (548 millions d'euros et 475 millions respectivement avant retraitements.)

Le cash-flow est de 992 millions d'euros. Il comprend l'augmentation du besoin en fonds de roulement (incidence de -125 millions d'euros dont -107 millions en Travaux). Il tient compte de 503 millions d'euros d'investissements de développement dans les

concessions (dont APRR pour 424 millions d'euros) mais également d'investissements financiers et de croissance externe particulièrement importants en 2018 (528 millions d'euros).

Dans les Travaux, les acquisitions de Priora (Construction, Suisse), Kropman (Énergie Systèmes, Pays-Bas), EDS (Énergie Systèmes, Espagne) et d'entreprises de moindre taille ont représenté un investissement de 220 millions d'euros (net de la trésorerie des entreprises acquises). À ce montant vient s'ajouter une dette financière de 80 millions d'euros, au titre des engagements d'acquisition des intérêts minoritaires (principalement dans Kropman et le groupe Migné), conformément aux règles comptables. Dans les Concessions, la prise de participation d'Eiffage dans Getlink à hauteur de 5,03 % du capital s'élève à 308 millions d'euros.

Le dividende versé par Eiffage à ses actionnaires s'est élevé à 197 millions d'euros, en augmentation de 53 millions d'euros. Enfin, au titre du programme de rachat de ses actions sur le marché, Eiffage a déboursé 173 millions d'euros. L'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe a été de 144 millions d'euros.

Ces différents flux et opérations financières se traduisent par une légère augmentation de l'endettement net, hors juste valeur de la dette CNA (Caisse nationale des autoroutes) et des swaps, de 169 millions d'euros. La holding et les branches Travaux affichent une trésorerie nette de 526 millions d'euros fin 2018 contre 904 millions d'euros fin 2017.

Dans le cadre de la gestion proactive de son endettement, de sa liquidité et de l'amélioration de ses frais financiers et de ceux de ses filiales, Eiffage SA a procédé au cours de l'année 2018 aux actions suivantes :

- allongement de deux ans de la maturité de son programme de titrisation de créances commerciales jusqu'en mars 2023 ;
- mise en place d'un programme Neu MTN de 1 milliard d'euros et inauguration de ce dernier début 2019 ;
- gestion des encours de billets de trésorerie dont toutes les souches sont à taux négatifs.

APRR a, pour sa part, procédé à une émission obligataire en 2018 pour 500 millions d'euros à échéance avril 2030, avec un coupon fixe de 1,5 % et une autre début janvier 2019 pour 500 millions d'euros également, au taux fixe de 1,25 % et à échéance janvier 2028.
A'liénor, concessionnaire de l'autoroute A65, a refinancé sa dette en juillet 2018 pour 825 millions d'euros à dix ans.

La liquidité du Groupe au 31 décembre 2018 s'élève à 3,4 milliards d'euros (3,3 milliards d'euros à fin 2017), compte tenu de 2,4 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) ;
- à financer aux meilleures conditions la croissance du Groupe, tant organique qu'externe.

L'action Eiffage a vu son cours 2018 évoluer entre un plus haut à 101,30 euros et un plus bas à 70,94 euros pour clôturer l'année à 72,96 euros, soit une baisse de 20,12 % sur douze mois, alors que le CAC 40 et le SBF baissaient, respectivement, de 10,95 % et 11,65 %.

Les volumes échangés sur Euronext, dont la part de marché sur le titre Eiffage a été de 28 % en moyenne sur 2018, représentaient 77 % du capital contre 75 % en 2017.

Eiffage, dans le cadre des autorisations des assemblées générales du 19 avril 2017 et du 25 avril 2018, a acheté 4 323 834 actions et vendu 2 333 098 de ses propres actions, dont respectivement 2 394 988 (achat) et 2 333 098 (vente) au titre du contrat de liquidité souscrit le 6 décembre 2012 avec effet au 1er janvier 2013, un avenant à ce contrat a été signé en février 2019 afin de contractualiser les nouvelles pratiques de marché. Enfin, 596 282 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 2018.

	Nombre	% du capital
Nombre d'actions achetées en 2018	4 323 834	4,41 %
Nombre d'actions transférées en 2018	596 282	0,61 %
Nombre d'actions cédées en 2018	2 333 098	2,38 %
Nombre d'actions annulées en 2018	1 937 350	1,98 %
Cours moyen des achats	90,83 euros	
Cours moyen des ventes	88,05 euros	
Montant des frais de négociation (HT)	182 770,73 euros	
Nombre d'actions inscrites au 31/12/2018	1 352 526	1,38 %
Valeur au cours d'achat des actions détenues	116 830 412,79 euros	
Valeur nominale des actions détenues	5 410 104 euros	

La société mère du Groupe, Eiffage SA, a dégagé un bénéfice net en 2018 de 494 millions d'euros contre 253 millions d'euros en 2017.

Compte tenu du résultat net consolidé de 2018 et des perspectives pour 2019, il est proposé à l'assemblée de verser un dividende de 2,4 euros brut par action, en hausse de 20 %. Ce dividende s'appliquerait aux 98 000 000 actions existantes au 27 février 2019 et à celles qui seront créées à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés, décidée par le conseil du 27 février 2019. Le bénéfice correspondant aux dividendes non versés aux actions détenues en propre sera reporté à nouveau.

Les documents suivants relatifs à la préparation et à la présentation de l'assemblée générale du 24 avril 2019 sont disponibles dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, qui comporte entre autres :

- la présentation des résolutions, y compris les éléments de rémunération du dirigeant mandataire social historiques et prospectifs pour la période 2019-2021 ;
- le 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 ;
- le 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 24 avril 2019.

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-cadre 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 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.

Quelques installations sont cependant soumises à la réglementation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (carrières, centrales d'enrobés, usines de liants, ateliers de travail des métaux).

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 présentées dans la partie relative aux informations sociales et environnementales. Les fondamentaux sont également regroupés dans le guide de la maîtrise des risques du Groupe (ou guide de référence). En particulier, l'outil ENVIgilance est mis à disposition de l'ensemble des activités du Groupe pour traiter de leur conformité.

Concernant le risque lié aux émissions de dioxyde de carbone et d'autres gaz à effet de serre, la direction du développement durable et innovation transverse distingue :

- la réglementation relative au système européen de quotas de CO_2 qui s'applique à la carrière de Bocahut (Aisne) et à quelques installations de l'entité Grands Travaux d'Enrobés 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 triannuel ;
- la coordination des audits énergétiques réglementaires des filiales ou régions assujetties ;
- la coordination et la gestion du fonds E-Face (Eiffage-Fonds d'arbitrage carbone énergie), qui vise à soutenir l'émergence de solution bas carbone dans les offres du Groupe.

Les facteurs de risques et opportunités liés au changement climatique ainsi que la stratégie bas carbone du Groupe sont traités dans le chapitre dédié.

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 ;
- en déployant la charte Biodiversité du Groupe signée du président et en assurant une promotion auprès des institutions et des entreprises partenaires, notamment au travers de son engagement dans l'initiative Act4Nature ;
- en poursuivant, en partenariat avec l'université Paris 1 Panthéon-La Sorbonne, les formations au sein de la première chaire d'entreprise dédiée au thème « Environnement, biodiversité et grandes infrastructures » ;
- en 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 permettant de respecter la séquence E-R-C « éviter, réduire, compenser », 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 remise en état).
Certains contrats peuvent être soumis à des clauses de confidentialité (Défense nationale).

Risques financiers

Les informations développées dans ce paragraphe font partie intégrante 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 2018, hors la dette sans recours des sociétés concessionnaires consolidées, Eiffage n'est pas endettée (526 millions d'euros de trésorerie positive nette).

La dette financière nette sans recours (hors juste valeur de la dette CNA et des instruments financiers de couverture de taux) relative aux activités de Concessions (11 070 millions d'euros au 31 décembre 2018) est portée :

- par APRR et sa holding de contrôle Eiffarie, dont l'endettement est majoritairement à taux fixe ;
- par la holding de contrôle de la société concessionnaire du viaduc de Millau, dont l'endettement est entièrement à taux fixe sur un capital indexé à l'inflation ;
- par la société A'liénor, concessionnaire de l'autoroute A65 Pau-Langon, dont l'endettement est majoritairement à taux fixe ;
- par des sociétés titulaires de contrats de partenariat 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 91,10 % 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 de gestion de services publics, le Groupe met en place sur chacun des contrats individuels des financements propres à chacune des concessions et à chacun des 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 2018 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 de la holding et des sociétés de travaux pour un montant de 2,4 milliards d'euros.

Eiffage dispose également d'un programme de NEUCP de 1 milliard d'euros dont l'encours s'élève à 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2018, d'un programme de NEUMTN de 1 milliard d'euros non utilisé et d'un programme de titrisation de créances commerciales renouvelé en mars 2016 pour un montant maximum de 0,6 milliard d'euros et une durée de cinq ans étendue à sept ans.

De son côté, APRR dispose depuis 2007 d'un programme d'émission d'obligations (EMTN) d'un montant maximum de 9 milliards d'euros. En 2018, une émission obligataire de 0,5 milliard d'euros a été réalisée, à taux fixe, de maturité janvier 2030.

Le montant disponible de ce programme au 31 décembre 2018 s'élève à 1,55 milliard d'euros.

Pour le financement de son programme d'investissements, APRR a souscrit en 2015 auprès de la BEI un emprunt de 275 millions d'euros à sept ans.

Il dispose par ailleurs d'une ligne de crédit revolving refinancée à hauteur de 1,8 milliard d'euros en 2015 à cinq ans, prorogée de deux ans, à taux variable dont l'encours est totalement disponible au 31 décembre 2018.

APRR dispose enfin d'un programme de billets de trésorerie, sur lequel l'encours émis au 31 décembre 2018 s'élève à 0,1 milliard d'euros, qui lui permet d'améliorer sa liquidité à court terme.

APRR bénéficie d'une notation de crédit de A – chez Standard & Poor's et Fitch Ratings, avec perspective stable.

S'agissant d'Eiffarie, la ligne de crédit refinancée en 2015 pour un montant de 1,5 milliard d'euros à cinq ans, prorogée de deux ans, s'élève à 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2018, compte tenu des remboursements intervenus depuis.

Les covenants auxquels ces dettes sont éventuellement soumises et leur respect au 31 décembre 2018 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 bancaire 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 de gestion de services publics où le risque d'insolvabilité est réduit, du fait soit 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 de 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 importante font l'objet d'une attention particulière par la souscription de garanties conséquentes (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 dix 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 2018 à 58 millions d'euros contre 60 millions d'euros en 2017.

A. Organisation du contrôle interne et de gestion des risques

« La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. 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.

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.

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 à maîtriser les risques de non-atteinte des 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.

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 supportée par les valeurs du Groupe, associée à des règles de conduite et d'intégrité rappelées et illustrées dans le Code de conduite.

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 des 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 des 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 ;
- d'assister les responsables opérationnels dans la couverture de leur périmètre ;
- d'évaluer la mise en œuvre des plans d'action suite aux audits internes ;
- d'assurer un contrôle de deuxième niveau sur le respect des procédures et contrôles effectués au niveau des régions, établissements et/ou filiales ;
- de 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 en filiale.

Leurs travaux font l'objet d'une coordination et d'un reporting trimestriel du suivi des plans d'action 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 sa 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.

B. Intervenants du contrôle interne et de 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.

1. La direction générale

La direction générale du Groupe est chargée 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.

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.

3. Le comité d'audit

Le comité d'audit a la responsabilité :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière : le comité examine, notamment, avant leur présentation au conseil, les comptes sociaux et consolidés, en s'attachant particulièrement à la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement de ces comptes. Il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de l'information financière ;

- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- d'assurer le suivi de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission, le cas échéant en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du commissariat aux comptes réalisés en application des articles L.821-3 et suivants du code de commerce ;
- de s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance dans les conditions prévues par la réglementation ;
- d'approuver la fourniture par l'un des commissaires aux comptes, sous réserve qu'elle ne soit pas interdite par la règlementation, des services ou de catégories de services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L.822-11-2 du code de commerce, après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance du commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par celui-ci ;
- d'assurer le suivi des dispositions de la loi Sapin 2 ;
- d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'assemblée générale, conformément à la règlementation applicable.

Outre les missions légales rappelées ci-dessus, le comité d'audit s'est vu confier par le conseil les missions spécifiques suivantes :
- examen et observations éventuelles du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- examen et observations éventuelles des présentations aux analystes.

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.

4. Conformité

Par ailleurs, le Groupe a mis en place, le 26 janvier 2018, un organe de gouvernance de la conformité. Celui-ci est chargé de piloter la mise en œuvre, l'évolution et l'évaluation du programme de conformité au sein du Groupe, en particulier en ce qui concerne l'obligation générale de prévention et de la détection de la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence (cf. loi du 9/12/16) et du plan de vigilance (né de la loi du 27/03/17).

Cet organe de gouvernance de la conformité est placé sous la direction d'un membre du Comex et comprend, en tant que membres permanents, le directeur juridique de chaque branche, un directeur commercial, le directeur développement durable et innovation transverse et le directeur de l'audit interne et des risques du Groupe. Ils peuvent en tant que de besoin se faire assister par toute(s) personne(s) qu'ils jugent nécessaire.

Il se réunit à la fréquence qui lui semble nécessaire dans le cadre de sa mission et a minima deux fois par an. Il s'est réuni quatre fois en 2018 pour faire en particulier le point sur l'avancement des cartographies des risques des branches, le déploiement de la formation éthique, la mise en place des outils d'évaluation des tiers et la formation aux risques environnementaux. Il est rappelé que ces formations (éthiques ou environnement) sont dispensées au sein de l'Université Eiffage.

Le Groupe a également réalisé pour lui-même et ses filiales les déclarations de ses représentants d'intérêts auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) et procédé à une revue complète de ses procédures en matière de prévention des délits d'initiés en conformité avec la législation « abus de marché ». Enfin, le Groupe a décidé de se doter d'un directeur de la gestion des risques et de la conformité. La création de poste sera effective au 1er semestre 2019.

5. 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 à l'issue desquelles sont formulées des recommandations d'amélioration et de correction. Ces recommandations sont alors traduites en plans d'action 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 est certifiée par IFACI Certification, membre de l'IAA (International Audit Authority).

6. Les contrôleurs internes branches

Les contrôleurs internes des branches assurent un contrôle de deuxième niveau sur le respect des procédures et contrôles effectués au niveau des régions, établissements et/ou filiales. Ils évaluent et assurent un suivi de la mise en œuvre des plans d'action suite aux audits internes. Ils s'assurent de la révision régulière de la cartographie des risques des métiers exercés au sein des branches et en particulier de la cartographie visée par la loi sur « la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique ».

7. Les collaborateurs du Groupe

Chaque collaborateur est responsable du résultat de son action. Ce principe s'appuie sur la charte des valeurs d'Eiffage, largement diffusée aux différents niveaux hiérarchiques. Elle est accessible à l'ensemble des salariés à travers les différents outils de communication interne, l'intranet Groupe notamment.

Les engagements d'Eiffage 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 de l'activité des personnes est réalisé par la hiérarchie. Les différents services support (comptabilité, gestion, ressources humaines, prévention, qualité, juridique, des régions et/ou filiales), par leur assistance, participent à ce contrôle de premier niveau.

C. Procédures de contrôle interne

Les services centraux des branches ont parmi leurs missions celles :

- ➔ d'établir, de diffuser et de 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 de 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 neuf points :

1. les règles de gestion ;
2. les sécurités amont ;
3. les systèmes d'alerte ;
4. le guide des risques Eiffage ;
5. la formation éthique ;
6. la prévention de la fraude ;
7. les audits préventifs ;
8. l'autoévaluation ;
9. les systèmes d'information.

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'affaire 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 n'est ignoré(e).

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.

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.

APRR est soumise au régime de passation des marchés et des contrats d'installations annexes à caractère commercial applicables aux sociétés concessionnaires d'autoroutes dont le cadre est fixé par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 modifiée par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie

économique, et ses décrets d'application inscrits dans le code de la voirie routière. Ce régime est entré en vigueur pour les marchés dont les avis ont été publiés à compter du 5 mai 2016.

Le code de la voirie routière impose la mise en œuvre des règles de publicité et de mise en concurrence définies par le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 modifié par le décret n° 2017-1816 du 28 décembre 2017, en vue de conclure les marchés :
- ➔ de travaux supérieurs à 500 000 € HT ;
- ➔ de fournitures et services supérieurs à 240 000 € HT ;
- ➔ ne bénéficiant pas de l'une des dérogations prévues par la réglementation.

Les projets de ces marchés, ainsi que leurs avenants lorsqu'ils excèdent certains seuils, sont soumis à l'avis de la commission des marchés d'APRR et/ou d'AREA, suivant le périmètre d'application de chaque marché.

Chaque commission des marchés, composée de personnalités (dont une majorité de membres indépendants) désignées après avis de l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (Arafer), est chargée de définir les règles internes pour la passation et l'exécution des marchés.

L'Arafer est chargée de veiller à l'exercice d'une concurrence effective et loyale lors de la passation des marchés.

En cas de manquement aux obligations réglementaires de publicité et de mise en concurrence, l'Arafer dispose de la faculté de s'opposer par voie judiciaire à la conclusion des marchés concernés et de prononcer des sanctions financières à l'encontre des sociétés concessionnaires.

En 2018, neuf commissions des marchés se sont tenues pour la société APRR (pour 46 dossiers) et neuf pour la société AREA (pour 28 dossiers).

3. Les systèmes d'alerte

LE SYSTÈME D'ALERTE PROFESSIONNELLE/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.

Le champ du dispositif d'alerte mis en place au sein du Groupe a été revu en 2017. Il vise notamment les infractions au code de conduite, qui définit et illustre les différents types de comportement à proscrire, notamment ceux étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence, de comportement anticoncurrentiel, etc.

De manière plus générale, le présent dispositif d'alerte peut également être mis en œuvre pour signaler un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France ou par le pays de résidence de la société concernée, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général dont un collaborateur aura eu personnellement connaissance.

LE TABLEAU DE BORD DE GESTION :
Indépendamment des autres dispositifs qui peuvent avoir été introduits dans les différentes entités du Groupe en réponse à des besoins spécifiques, le principal outil de veille et de contrôle 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 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 quatre à 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 ;
- à s'assurer du respect des règles d'établissement des reportings et prévisions ;
- à coordonner le suivi globalisé des grands chantiers multibranches ;
- à partager de bonnes pratiques en matière de contrôle de gestion ;
- à 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 la mise à jour des supports et à l'animation des formations – une quinzaine de sessions par an réparties entre Vélizy et Lyon – 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 et partagé avec les branches concernées.

4. Le guide des risques 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.

5. La formation éthique

Eiffage a développé depuis 2010 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 chargés des unités opérationnelles, des fonctions commerciales, des achats et études de prix. Cette formation a fait l'objet d'un renouvellement en 2017 pour intégrer en particulier les obligations nées de la loi sur « la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique ».

6. La prévention de la fraude

Les sujets de fraude sont évoqués en comité d'audit et remontent au conseil d'administration si besoin.

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 de 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 2018, Eiffage a été victime de nombreuses tentatives de fraudes externes, notamment celles consistant à usurper l'identité de dirigeants ou d'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.

7. Les audits préventifs d'entités ou de procédures

Des missions spécifiques sont organisées à la diligence des directions générales de branche 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.

8. L'autoévaluation 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'autoévaluation 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 des risques. La campagne de 2018 a été envoyée à 474 répondants avec un taux de réponse de 100 %.

9. 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 ainsi que la fonction de délégué à la protection des données en 2016 pour piloter la conformité au nouveau règlement européen (RGPD). De par ses spécificités, APRR dispose par ailleurs de ses propres responsable sécurité des systèmes d'information et délégué à la protection des données.

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 françaises ou internationales 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.

D. 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.

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 2018, elle a été validée par le comité d'audit. Elle est accessible sur le Guide des risques.

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.

2. Le comité des risques de prises 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.

À partir de seuils de déclenchement appropriés aux métiers de chaque branche et du pays concerné, les opérations sont revues selon des critères regroupant l'ensemble des expositions aux risques identifiés (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. Il s'est réuni 113 fois en 2018.

E. Plan de vigilance

Au regard du devoir de vigilance incombant aux sociétés mères et à leurs filiales, relatif à des atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à l'environnement, à la santé et à la sécurité du fait de ses activités, le Groupe poursuit son travail d'actualisation et de mise à jour pour intégrer la mise en œuvre d'un plan raisonnable de vigilance partagé entre toutes les entités constitutives du Groupe.

C'est ainsi que les éléments présentés s'inscrivent dans le cadre d'un processus d'amélioration continue dans lequel sont autant recherchés l'efficacité que le respect des exigences, notamment avec l'appui du comité gouvernance de la conformité, mis en place au niveau du Groupe en 2018. En effet, le devoir de vigilance appelle à organiser une gouvernance transversale sur ces sujets, tant au regard de l'organisation décentralisée du Groupe que de la multitude de métiers en nécessaire interaction, notamment dans les prises de décision.

Cartographie des risques

Concernant le périmètre interne, soit les sociétés mères et filiales, les éléments sont évoqués dans le rapport de gestion au chapitre relatif à l'organisation du contrôle interne et de gestion des risques.

L'organisation décentralisée et l'existence de cycles courts ou longs dans la composition de nos activités favorisent la mise en place d'un cadre général s'appuyant sur l'animation d'un réseau de référents. Ce fonctionnement a pour objectif de répondre aux particularités de nos activités.

Cette priorisation se traduit par différentes démarches. Citons pour exemple les travaux du Grand Paris Express, qui représentent un point de vigilance particulier au regard du volume commandé

et de la coactivité d'entreprises et de structures ayant des organisations différentes. Citons également l'analyse des volets environnementaux et sociaux dans le financement de projets d'ouvrages internationaux, qui constitue un enjeu spécifique et non une règle.

Pour compléter la cartographie des risques, une analyse de matérialité a été réalisée pour la première fois en 2018, permettant d'identifier les enjeux prioritaires tels qu'analysés par nos parties prenantes internes et externes en France et en Europe. Les résultats de cette analyse et les plans d'action en résultant sont détaillés dans le chapitre relatif à la déclaration de performance extra-financière (DPEF).

Au regard de ce contexte, le volume des achats du Groupe ainsi que le nombre de fournisseurs référencés font de ce domaine un sujet privilégié de vigilance, suivant les familles d'achats, les volumes engagés et les différents rangs potentiels à analyser. Le volet Évaluation du plan de vigilance détaille les principaux outils et méthodes en cours de mise en place.

Évaluation : outils et procédures

L'évaluation des filiales est décrite dans le chapitre relatif aux procédures de contrôle interne.

Il est apparu nécessaire au sein des Achats de procéder à une évaluation particulière des partenaires fournisseurs, compte tenu du volume d'achats généré par le Groupe sur une année. Ainsi, le Groupe s'est doté d'outils d'évaluation et de conformité permettant de lancer des enquêtes approfondies ou de faire des vérifications, qu'elles soient aléatoires ou en nombre.

Ainsi, Eiffage a fait le choix de lancer une analyse en masse de 1 500 fournisseurs sous contrats-cadre, soit les fournisseurs qui ont une activité récurrente avec une structure d'Eiffage. Cette analyse intègre bien évidemment le risque pays. Par ailleurs, un exercice d'autoévaluations RSE a été lancé auprès desdits fournisseurs, dont les thématiques portent sur les enjeux et risques RSE tels que le respect des individus, ou des enjeux environnementaux, comme la préservation des atteintes à la biodiversité, la ressource en eau ou le territoire d'implantation. Les réponses dans le cadre de cette autoévaluation doivent toutes être justifiées. Cette procédure d'évaluation des fournisseurs avec lesquels existe une relation commerciale confirmée a été lancée sur le périmètre France métropolitaine, avant qu'il soit envisagé de la déployer plus largement. Cela étant, des procédures adaptées sont mises en œuvre sur certains projets internationaux, au regard du métier, du ou des clients et pays concernés. Il apparaît parfois nécessaire de développer une procédure spécifique à un projet, sur la base des risques principaux identifiés avec le client, que ces risques soient d'origine technique ou autre.

En complément, les équipes achats sont sensibilisées aux enjeux RSE et formées aux outils de qualification. Un focus particulier a, d'ailleurs, été défini pour les nouveaux acheteurs embauchés dans l'année. En 2018, la direction des Achats a poursuivi l'organisation de 12 sessions d'intégration (100 participants). Ces sessions ne concernent aujourd'hui que la France, mais ont vocation à se déployer à l'international.

Mise en pratique

Par exemple, Eiffage a sélectionné en 2018 les entreprises Armor-Lux (Bretagne) et Cepovett (Auvergne-Rhône-Alpes) pour la fourniture de vêtements de travail. Il a été important pour le Groupe de confier la nouvelle gamme de vêtement de travail à des entreprises françaises respectant les standards RSE alignés avec ceux d'Eiffage.
La majeure partie du tissu est fabriqué en France par l'entreprise TDV (Laval), et une bonne partie de la confection est réalisée à Madagascar. Pour sécuriser ces contrats long terme et s'assurer que les critères RSE soient bien respectés, un responsable achats d'Eiffage va se rendre à Madagascar début 2019.

Sensibilisation et formations

Le renforcement du parcours de qualification des fournisseurs par l'intégration de critères RSE doit permettre d'accompagner la structuration des équipes achats sur ces thématiques, à travers les retours d'expérience attendus. Ces critères se fondent sur la politique Groupe, mais également sur des éléments tels que l'analyse du cycle de vie, dans une perspective décarbonée de nos axes de développement tels que la ville durable. C'est pourquoi sept critères ont été déployés dans l'outil de consultation et de gestion des contrats-cadre, pouvant à terme servir d'assiette à la définition de mesures attendues de vigilance.

Plus largement, un plan de sensibilisation est à définir, en se référant au schéma de déploiement mis en œuvre pour les dispositions réglementaires issues de la loi dite « Sapin 2 ».

Il est à relever d'ailleurs que l'ensemble des acheteurs a déjà été formé aux règles d'éthique issues de cette réforme.

Concernant le périmètre des filiales, les actions mises en œuvre sont décrites dans le chapitre relatif à la DPEF (informations sociales, sociétales et environnementales).

Système d'alerte

Le Code de conduite actualisé en 2017 a permis de renforcer le dispositif d'alerte professionnelle décrit dans le chapitre relatif aux procédures de contrôle interne.

En complément, il est à signaler qu'Eiffage est signataire de la charte Relations fournisseurs responsables depuis sa création, en février 2010. Les engagements de cette charte comprennent la désignation d'un correspondant PME, pouvant intervenir en tant que médiateur

pour faciliter le règlement des éventuels litiges suite à une contestation formulée par un fournisseur.

Cette démarche s'insère dans le dispositif « Médiateur des entreprises » (art. 36, loi Essoc), dont le lien d'accès est rappelé sur le site internet d'Eiffage.

Suivi des mesures et de leur efficacité

Le dispositif est en cours de définition en lien avec le comité gouvernance de la conformité au niveau du Groupe.

F. Stratégie bas carbone

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 proposer à ses clients des offres bas carbone ambitieuses, clé essentielle de conduite du changement vers une économie bas carbone.

En effet, si le Groupe continue ses nombreuses actions internes visant à optimiser l'usage de l'énergie pour ses activités industrielles (maîtrise des déperditions de chaleur, réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur les postes d'enrobage, etc…) avec un objectif de réduction de ses émissions de GES, il est conscient de son exposition aux risques de dépendance aux matériaux carbonés et aux ressources fossiles, mais aussi de l'évolution de ses clients quant à leur propre exposition aux risques climatiques.

Le plan stratégique Eiffage 2020 a confirmé l'impulsion prise par le Groupe en confiant la coordination de l'innovation transverse à la direction du développement durable et en mettant en œuvre des moyens financiers internes destinés à stimuler 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, soutient le développement opérationnel des offres bas carbone en finançant le différentiel de coût entre une solution « classique » et une solution alternative moins émissive pour tous les projets commerciaux éligibles du Groupe. Non seulement cet effet de levier agit pour cofinancer la réduction de l'empreinte carbone d'un projet, mais il permet aussi de recenser les matériaux, produits et procédés bas carbone facilement substituables aux solutions carbonées, ainsi que d'initier 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 2016 sur la LGV Bretagne-Pays de la Loire, qui a permis d'éviter 14 000 tonnes d'équivalent CO_2 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 à Vienne, en Autriche, en octobre 2016.

En 2018, le Groupe a poursuivi sa mobilisation en faveur de la lutte contre le changement climatique à son plus haut niveau de gouvernance avec :

- la signature du Pacte Finance-Climat, initiative européenne lancée par l'économiste Pierre Larrouturou et le climatologue Jean Jouzel, et
- la mise en place, à la demande du comité stratégique et RSE du conseil d'administration d'Eiffage, d'un nouvel indicateur évaluant le taux de déploiement des offres bas carbone du Groupe, en complément de l'indicateur et des objectifs existants de réduction des émissions internes.

Ces deux actions sont précisément décrites dans la déclaration de performance extra-financière.

Enfin, le comité conformité du Groupe a souhaité intégrer les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) en matière de reporting climat. Il a ainsi lancé une étude visant à formaliser les risques et opportunités liés au changement climatique et à élaborer une trajectoire et des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre sur le long terme alignés sur l'objectif de 2 degrés. Il en résulte les premiers éléments ci-après.

- Gouvernance du risque climatique

La stratégie est portée directement par l'exécutif du Groupe. Le conseil d'administration est partie prenante via son comité stratégique et RSE.

- Risques et opportunités

La formalisation de l'évaluation des risques et opportunités s'articule autour de trois étapes principales.

1. Dans un premier temps, une analyse sectorielle a été menée afin de recenser et de hiérarchiser les risques et opportunités physiques et de transition majoritairement identifiés par les acteurs des secteurs Construction et Engineering.
2. Les cinq principaux risques et opportunités physiques et de transition ont ensuite été sélectionnés en concertation avec les parties prenantes clés d'Eiffage. L'objectif de cette concertation était de collecter les perceptions métier de ces parties prenantes clés afin d'appréhender l'exposition actuelle ressentie d'Eiffage à ces risques et opportunités. Une analyse approfondie sera ensuite menée afin d'évaluer la sensibilité d'Eiffage au

regard de ces cinq risques et opportunités identifiés.
3. La troisième étape consistera à évaluer l'exposition future aux cinq risques et opportunités identifiés à partir de recherches bibliographiques détaillées afin d'aboutir à une cartographie des risques et opportunités sur la chaîne de valeur grâce à une analyse de scénarios.

Le périmètre d'étude retenu est l'Europe, et plus particulièrement l'Espagne, l'Allemagne, le Benelux et la France métropolitaine.

À l'issue de la phase de concertation avec les parties prenantes clés d'Eiffage, les six principaux risques et opportunités identifiés en vue d'une évaluation plus approfondie sont les suivants :
1. Risque de manque d'attractivité du Groupe vis-à-vis des nouveaux talents sensibles aux enjeux climatiques (risque de transition).
2. Risque de défaut de formation des équipes sur les nouvelles compétences induites par le changement climatique (risque de transition).
3. Opportunité d'accompagner la demande d'innovation des clients et des collectivités pour des solutions et des ouvrages bas carbone et résilients aux changements climatiques.
4. Opportunité d'attirer des financements publics et privés orientés vers les solutions bas carbone et résilients à travers une offre lisible et innovante (opportunité de transition).
5. Opportunité de se positionner en tant que leader du secteur grâce à la mise en œuvre d'une trajectoire ambitieuse de réduction des émissions directes et indirectes liées à l'énergie permettant de contenir le réchauffement climatique en dessous des 2° C (opportunité de transition).
6. Risque de rupture de production de certains matériaux extraits des sites carriers vulnérables à l'augmentation des épisodes d'inondations causés par le changement climatique (risque physique).

Pour chacun des six risques et opportunités identifiés précédemment, une analyse de scénario prospective, alignée sur les recommandations du TCFD, sera réalisée. Les moyens mis en œuvre pour réaliser cette analyse de scénario comprennent : l'analyse des projections des modèles climatiques (pour les risques et opportunités physiques), l'analyse documentaire complémentaire si nécessaire, l'analyse des projections des différents modèles économie-énergie (pour les risques et opportunités de transition), et les données internes d'Eiffage si pertinentes pour des risques et opportunités spécifiques.

- **Description de la résilience de la stratégie de l'organisation**

Une étude est actuellement en cours afin d'identifier la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre à suivre, en cohérence avec les objectifs de l'Accord de Paris, et de réajuster ou d'établir des objectifs à court, moyen et long termes ainsi qu'un éventuel nouveau plan d'action de réductions permettant de les atteindre.

Pour ce faire, Eiffage s'appuie sur les méthodologies de l'initiative Science-Based Targets (SBT). Lancée en 2015 par l'ONG WWF, le World Resources Institute (WRI) et le CDP, ces méthodologies permettent aux entreprises de se fixer des objectifs pour réduire les émissions de gaz à effet de serre conformément au niveau de décarbonisation nécessaire pour maintenir la température mondiale en dessous de 2° C par rapport aux températures préindustrielles, comme décrit dans les rapports d'évaluation du Giec.

Sur la base des analyses menées dans le cadre de cette étude et en accord avec les recommandations de l'initiative Science-Based Targets, une approche regroupant les méthodes de décarbonisation sectorielle (SDA) et de contraction des émissions absolues (AEC) sera utilisée pour établir les cibles sur les scopes 1, 2 et 3. L'utilisation de ces méthodes permet de définir des objectifs de réduction pour assurer la conservation du budget carbone à 2° C, et ce en diminuant les émissions globales en absolu sur le long terme.

Des objectifs de réduction seront alors fixés pour les scopes 1 et 2 en valeur absolue, et déclinés pour l'ensemble des émissions d'Eiffage (scopes 1, 2 et 3) en intensité en cohérence avec les perspectives de croissance de l'entreprise.

- **Indicateurs et objectifs**

L'année 2019 permettra d'étudier la conformité des objectifs et des indicateurs existants au sein du Groupe.

G. Information sur les délais de paiement fournisseurs et clients d'Eiffage SA (tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

En euros

	Article D. 441-4 I.-1°: factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441-4 I.-2°: factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu				
	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement										
Nombre de factures concernées	–				30	–				23
Montant total TTC des factures concernées	102 042	14 425		277 506	393 973		41 998		519 674	561 672
Pourcentage du montant total TTC des achats de l'exercice	0,69 %	0,10 %		1,87 %	2,66 %					
Pourcentage du montant total TTC des factures émises de l'exercice	–						0,12 %		1,47 %	1,59 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées										
Nombre des factures exclues	Néant					Néant				
Montant total des factures exclues	Néant					Néant				
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)										
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	**Délais de paiement contractuels:** inférieur au délai de paiement légal si le délai est contractuel **Délais de paiement légaux:** application des délais légaux suivant le secteur d'activité du fournisseur					**Délais de paiement contractuels:** moins de 45 jours fin de mois **Délais de paiement légaux:** 45 jours fin de mois				

Le conseil d'administration

Informations sociales, environnementales et sociétales 2018

145 — L'engagement développement durable du groupe Eiffage

150 — Valeurs et éthique

151 — Prévention, santé et sécurité

155 — Stratégie bas carbone et performance énergétique

167 — Développer le capital humain

176 — Réduire l'empreinte environnementale

187 — Développement territorial et relations avec les parties prenantes

201 — Annexes

01 —

L'engagement développement durable du groupe Eiffage

L'engagement d'Eiffage en matière de développement durable est profond et concerne le modèle d'affaires du Groupe dans toutes ses activités.
Tous les engagements fondateurs de la démarche de développement durable du Groupe depuis l'origine sont signés du président-directeur général. Rendus publics, ils sont accessibles à toutes les parties prenantes depuis le site internet du Groupe.
La charte fondatrice de Développement durable chez Eiffage a été actualisée par Benoît de Ruffray en juillet 2016. Cette charte expose à tous les collaborateurs les challenges et défis au regard des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux à prendre obligatoirement en compte dans l'exercice de leurs missions. Elle est complétée des chartes Eau et milieux aquatiques et Biodiversité.
En 2017, une nouvelle étape a été franchie avec la diffusion du nouveau plan stratégique du Groupe, Eiffage 2020. Ce plan stratégique, qui s'impose à toutes les branches, a officiellement intégré la transition écologique comme l'un des trois piliers du développement du Groupe, avec l'innovation et la transition digitale.

Note au lecteur
Les informations sociales, environnementales et sociétales publiées ci-après répondent à l'article L. 225-102-1 du code de commerce et à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises. Elles constituent la déclaration de performance extra-financière.
Les seuils d'application pour l'année 2018 induisent la publication des données RSE du Groupe et de ses branches. À noter que les actions et les 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 RSE et exprime, de façon détaillée et assortie de nombreux exemples, les politiques et engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe.
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.

Le schéma ci-après permet d'ores et déjà de présenter ce plan stratégique au cœur du modèle d'affaire du Groupe, en complément du descriptif des activités dans le rapport de gestion. Il permet aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise d'identifier les activités, produits et services du Groupe et les éléments de création de valeur de l'entreprise.

Excellence opérationnelle

ENJEUX CLÉS

des secteurs
de la Construction,
des Infrastructures,
de l'Énergie
et des Concessions

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Risques climat
Raréfaction des ressources
Réduction des émissions de gaz à effet de serre

INNOVATION

Anticipation
Différenciation
Notoriété
Attractivité
Transition digitale

VALORISATION DES TERRITOIRES

Pression foncière
Acceptabilité des activités
Emploi et développement locaux

RESSOURCES

Eiffage fait de l'innovation, de la transition écologique et de la transition digitale les piliers de son plan stratégique.

01 —

Matérialiser les enjeux

En 2018, une « analyse de matérialité » a été menée pour la première fois auprès des parties prenantes externes du Groupe en France et en Europe, permettant de confronter la vision interne relative aux enjeux prioritaires avec celle de nos collaborateurs, partenaires, fournisseurs et clients.
Cette analyse de matérialité, conduite de septembre 2017 à juin 2018, a permis de mettre en exergue les enjeux ressentis comme prioritaires et le niveau de maturité du Groupe à cet égard, en vue de mieux appréhender la pérennité de son modèle d'affaires, y compris sa conformité par rapport aux exigences réglementaires et ses perspectives pour les années à venir.
L'analyse a permis de cartographier les parties prenantes internes et externes selon le référentiel de l'ISO 26000.
Plus de 50 personnes réparties en neuf « familles » de parties prenantes ont été interviewées en France et en Europe, la majorité sur la base d'entretiens qualitatifs.
La sélection des enjeux, réalisée par des groupes de travail internes d'après un benchmark sectoriel, a isolé 24 enjeux classés en cinq catégories : Gouvernance, Social, Sociétal, Environnement et Innovation.
Chaque partie interrogée a été invitée à évaluer le risque, la performance et l'impact de l'enjeu sur une échelle de 1 à 5.
Premier enseignement, la matrice de synthèse montre que les parties prenantes externes et internes partagent de façon assez proche leur vision des enjeux prioritaires, avec un léger écart relatif aux enjeux environnementaux, à l'actionnariat salarié, à la digitalisation ou à la contribution au développement des territoires.
Deuxième enseignement, huit enjeux prioritaires ressortent clairement (isolés dans le carré du haut de la matrice) avec une performance moyenne pour l'ensemble des enjeux évaluée entre 3,4 et 3,7 sur une échelle de 5. La stratégie de l'entreprise, l'éthique des affaires, la gestion des compétences, la prévention des risques, la sécurité et la santé des usagers, les achats responsables et le respect des droits de l'homme sont d'ores et déjà des sujets traités par le Groupe, intégrés dans la matrice des risques et compris dans le plan stratégique à horizon 2020. La transition digitale, l'un des trois piliers du plan stratégique, est ainsi largement entamée. Les thématiques environnementales, si elles ne ressortent pas directement dans les enjeux prioritaires, sont cependant bien identifiées dans la cartographie des risques du Groupe comme décrit dans le rapport de gestion aux chapitres Facteurs de risques et Procédures de contrôle interne.
Ainsi, les engagements et leur traduction concrète sur les enjeux identifiés sont présentés dans les chapitres suivants. Ils sont organisés en deux grandes familles : les enjeux prioritaires (Valeurs et éthique, Prévention, santé, sécurité, Stratégie bas carbone) et les autres enjeux majeurs en trois sous-familles (Capital humain, Environnement et Empreinte sociétale) .

Matrice de matérialité

- Gouvernance
- Social
- Innovation
- Environnement
- Sociétal et Économique
- Enjeux prioritaires

Valeurs et éthique

« Savoir faire la différence » est la signature d'Eiffage. Elle s'incarne au quotidien dans les décisions et réalisations, elle s'exprime dans la durée par le modèle unique d'actionnariat salarié et par des valeurs qui constituent depuis la création du Groupe le socle de son identité.
Eiffage s'est doté depuis de nombreuses années de règles de fonctionnement internes et externes éthiques appliquées par les parties prenantes concernées, dont, en tout premier lieu, les collaborateurs du Groupe. Ces engagements ont pour objectif un comportement intègre et respectueux de la législation dans toutes ses composantes et sur l'ensemble des territoires où Eiffage est présent. Ils traduisent également la volonté de fonder le développement sur la confiance et la fidélité à l'égard des clients et des partenaires.
La charte des Valeurs qui énonce les principes intangibles que tout collaborateur doit connaître et respecter (la satisfaction des clients, le respect dû aux salariés, les relations équilibrées avec les actionnaires et la prise en compte des attentes des parties prenantes – partenaires, fournisseurs et sous-traitants, autorités publiques, associations, riverains…) a été revisitée en 2018.
Les six valeurs ont été réaffirmées, leur contenu redéfini :

- l'exemplarité : quelles que soient les circonstances, agir de façon éthique, en conscience et dans le strict respect des règles ;
- la confiance en tout collaborateur, entre métiers du Groupe et dans la relation avec les parties prenantes ;
- la responsabilité, chacun étant à son niveau garant des ressources humaines et matérielles dont on lui a confié la charge ;
- la transparence, l'information donnée devant être fiable et exhaustive et transmise promptement ;
- la lucidité, qui apporte la garantie d'objectifs réalisables et d'engagements tenus ;
- le courage et la pugnacité, valeurs nécessaires pour surmonter les périodes d'activité plus modérée.

En outre, sachant que la loi dite « Sapin 2 » a fixé des exigences complémentaires en matière de prévention et de lutte contre la corruption, de nouvelles mesures ont été mises en place ou renforcées (voir rapport de gestion, chapitres Contrôle interne et Gestion des risques). Dans cet environnement toujours plus exigeant de transparence et de décision, le Code de conduite qui détaille les règles de fonctionnement éthiques du Groupe a également été refondu afin de définir et d'illustrer les types de comportement à proscrire pour mieux en prévenir la survenance. La clarté, l'exemplarité et l'intransigeance sont les maîtres mots en la matière. Le module de formation « Commerce et éthique » dispensé par l'Université Eiffage est obligatoire pour les managers de centres de profit et tout collaborateur ayant des liens commerciaux directs avec les clients.
Les valeurs d'Eiffage s'appliquent dans l'ensemble des implantations géographiques 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, à diffuser et à faire progresser les grands principes de l'ONU. Le Pacte mondial invite les entreprises à adopter, à soutenir et à 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 la lutte contre la corruption. Depuis 2005, le Groupe renouvelle chaque année son engagement auprès du 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.
La mise en œuvre effective de ces principes suppose un ensemble 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. Annexe 1 : correspondance des principes du Global Compact avec les réponses d'Eiffage).
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. 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.

L'actionnariat salarié : une spécificité du groupe Eiffage, gage d'un engagement durable des collaborateurs
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.
En 2018, il représente 17,6 % du capital du Groupe, soit un niveau rarement atteint dans les entreprises cotées.
En l'ouvrant progressivement aux salariés des filiales étrangères du Groupe, la direction souhaite que tous les collaborateurs du Groupe puissent devenir actionnaires.

Prévention, santé et sécurité

La prévention des incidents et accidents et la sécurité au quotidien sur tous les chantiers et dans toutes les activités constituent un enjeu prioritaire et un axe stratégique, portés au plus haut niveau par le président-directeur général. Si l'enjeu principal est d'abord d'assurer la sécurité des collaborateurs, c'est aussi un enjeu de performance. Les deux sont d'ailleurs intrinsèquement liés : plus la sécurité est assurée, plus la performance du Groupe s'améliore. Des objectifs Groupe ont aussi été définis en termes d'accidentologie pour réussir à atteindre un taux de fréquence de 6 d'ici à 2020.

—Tableau n° 7 : Santé - Sécurité

En termes de stratégie, Eiffage est passé d'une politique de sécurité, longtemps fondée sur la recherche du « zéro accident », à une culture de la prévention fondée sur la recherche du « zéro risque », autrement dit le **« 100% sécurité ».** Il s'agit là d'un vrai changement de culture qui vise à savoir mieux observer les situations à risque afin de mieux réguler les éventuels dysfonctionnements et anomalies constatés. Pour accompagner ces objectifs, des actions sont déclinées dans les branches en fonction des métiers et notamment le développement :

- de campagnes de communication et de formations spécifiques pour renforcer la prévention et la sécurité ;
- d'outils innovants et collaboratifs pour gagner la bataille de la sécurité.

Au quotidien, les actions visent également à lutter contre la pénibilité et à préserver la santé des collaborateurs.
Ces actions sont accompagnées de processus d'évaluation, d'audit et de contrôle interne qui sont déployés dans toutes les branches et en particulier :

- l'évaluation systématique des risques sur les chantiers ou ceux liés aux interventions ;
- les visites régulières des responsables prévention sur les chantiers afin de vérifier que les consignes de sécurité sont respectées ;
- les audits d'analyse des accidents professionnels afin d'en déterminer la ou les causes.

En 2018, un nouveau processus d'audit sécurité dans la branche Construction a été conçu dans un esprit collaboratif avec les compagnons, l'encadrement et les préventeurs. Le processus s'accompagne dorénavant d'un programme d'autoévaluation. Sept thématiques Prévention et sécurité ont été définies, avec pour chacune d'elles cinq questions clés qui permettent aux responsables de s'autoévaluer pour identifier les points de progrès. Cette démarche d'autoévaluation sera étendue en 2019 aux préventeurs. L'objectif est de croiser la vision du diagnostic sécurité et les priorités d'actions de l'établissement entre managers et préventeurs. Cette démarche a été étendue en 2018 au Benelux et à la Pologne, et le sera en 2019 à la Suisse.

Eiffage Construction Basse-Normandie primé en 2018 pour ses actions en matière de prévention et de sécurité

Le concours Prévention-Santé-Sécurité EGF . BTP a désigné cinq lauréats chez Eiffage Construction, dont le prix spécial 2018 pour la direction régionale Basse-Normandie suite à la mise en place de visites croisées compagnons-encadrants pour sensibiliser les équipes à la prévention. Ces visites croisées associant systématiquement un compagnon et un encadrant se déroulaient chaque mois et pour chaque chantier. Puis des échanges étaient menés et les 81 compagnons d'Eiffage Construction Basse-Normandie étaient incités à donner leurs points de vue et à participer à la définition d'actions de prévention.

L'autoroute de l'Avenir au Sénégal, première entreprise de l'Afrique de l'Ouest certifiée ISO 45001 en 2018

La sécurité des personnels et des clients est au cœur des préoccupations quotidiennes de Senac SA, concessionnaire de l'autoroute de l'Avenir à Dakar. Pour cette raison, la décision a été prise en 2017 de lancer une certification ISO 45001. Cette norme a pour objectif d'instaurer un cadre de sécurité qui permette de viser l'amélioration permanente de la protection des travailleurs et la diminution des risques professionnels en entreprise. Suite à l'audit relatif au management de la santé-sécurité au travail, le système mis en place par Senac SA a été certifié en 2018. Senac SA est devenue la première entreprise de l'Afrique de l'Ouest, tous secteurs confondus, à recevoir cette certification.

Développer des campagnes de communication et des formations spécifiques pour renforcer la prévention et la sécurité

Un panel large d'actions de communication pour pérenniser une culture 100 % sécurité

Les branches ont à la fois repensé et renforcé les actions qu'elles mènent en matière de prévention et de sécurité en fonction des spécificités de leurs métiers afin de rechercher systématiquement le « zéro risque ».
L'objectif est de créer une culture de la sécurité par une meilleure régulation des anomalies. Plutôt que de communiquer des messages de contrainte, la communication Prévention met aujourd'hui

plus en avant l'aspect positif et les bénéfices attendus pour les collaborateurs, dans une démarche plus collaborative.
De multiples actions sont menées, les directions Prévention jouant sur tous les leviers possibles et recherchant la coopération et la vigilance collective :

- diffusion méthodique d'outils de sensibilisation et campagnes régulières sur la prévention et la sécurité ;
- « quarts d'heure sécurité » hebdomadaires sur les chantiers, formations spécifiques « Savoirs maîtrisés en sécurité » destinées aux compagnons assorties de tests, challenges prévention ;
- cursus de formation dédiés aux managers ;
- intervention de spécialistes dans le domaine de la prévention au cours des formations techniques afin d'associer la dimension sécurité à toutes les interventions sur les chantiers.

La branche Infrastructures a poursuivi le programme Performances sécurité de sensibilisation de l'encadrement, prévu sur trois ans, qui vise à toucher l'ensemble de l'encadrement de la branche en France et à l'international avec l'ambition de former les 5 000 personnes concernées d'ici à la fin 2019 (1 000 personnes formées en 2018). Six points clés ont été définis afin que les cadres concernés développent leur leadership et jouent un rôle d'impulsion en la matière.
La branche Construction a conçu en 2018 des cahiers spéciaux « Prévention Horizon 2020 » dans chacun des trois numéros de son journal interne, qui mettent en avant les actions prioritaires en termes de prévention avec un graphisme spécifique qui reprend la communication branche sur la sécurité. La récurrence et la répétition des messages sur de multiples supports de communication permettent de maintenir le niveau de vigilance à un niveau très élevé.
APRR a poursuivi en 2018 le déploiement de son programme SafeStart® de prévention des accidents au travail comme au domicile, qui incite les salariés à être les acteurs de leur propre sécurité et vise à susciter une attitude de vigilance permanente. Cette culture de prévention est désormais intégrée dès la conception des projets ou aménagements, et en amont des achats. Côté AREA, le déploiement de SafeStart® s'est appuyé sur dix instructeurs internes qui ont diffusé la méthode à 319 collaborateurs. Fin 2020, tous les collaborateurs APRR-AREA, opérationnels et fonctionnels, seront ainsi formés.

Des actions interbranches pour diffuser la culture prévention et sécurité

Infractions routières, sinistres routiers, les collaborateurs du Groupe sont également exposés aux accidents de la route. L'ensemble des branches d'Eiffage sur la région Ouest s'est engagé collectivement à travers « 7 engagements pour une route plus sûre ». Cette action préfigure le programme de sensibilisation à venir au sein du Groupe en matière de prévention routière. Elle est déjà déployée pour toute la branche Infrastructures.
Les préventeurs des quatre branches disposent désormais d'un kit d'animation (composé de vidéos, d'un court-métrage, de fiches conseil, de témoignages, etc.) et d'un kit de communication créé par la Sécurité routière. Grâce à ces outils, adaptés aux couleurs d'Eiffage, des « quarts d'heure sécurité » ont été organisés autour d'un quiz sur les distracteurs au volant, notamment le smartphone. 3 500 collaborateurs concernés par les actions mises en place dans le Grand Ouest ont reçu un courrier leur présentant les sept actions. Les flottes de véhicules professionnels afficheront des stickers pour rappeler l'engagement du Groupe. Des sessions de sensibilisation et de formation à l'écoconduite ont également été organisées en 2018 et sont prévues en 2019.

Un club Prévention d'Eiffage a été créé en 2018 par les délégués régionaux Auvergne-Rhône-Alpes de toutes les branches. Ce club permet de mener des échanges managériaux, de partager une vision commune et notamment les bonnes pratiques en matière de prévention. Les préventeurs des différentes branches vont désormais se retrouver régulièrement pour enrichir mutuellement leurs expériences.

Développer des outils innovants et collaboratifs pour gagner la bataille de la sécurité

Toutes les branches ont mis en place des applications mobiles afin de favoriser la prévention ainsi que des outils de reporting digitaux dédiés plus particulièrement aux managers. Ces outils facilitent la remontée d'informations suite à des visites de chantiers et le signalement de situations à risque.

- La branche Énergie Systèmes propose l'application Easy, qui reprend les six « points capitaux » définis dans le cadre du plan stratégique sur la prévention. Enrichie par les remontées du terrain, une version 2 de l'application est actuellement en cours de développement afin d'intégrer de nouveaux modules tels que les « quarts d'heure sécurité » et de nouveaux reportings. Cette nouvelle version de l'application permettra de gagner en réactivité et en performance dans l'analyse et le traitement des données. Très intéressé par cet outil, APRR a sollicité la branche Énergie Systèmes pour développer Easy pour ses propres activités. Easy a donné naissance à Numa Prévention chez APRR-AREA, une des applications du programme de numérisation de l'autoroute (Numa) – un bel exemple de synergie.

- L'application pour smartphones Safety Force® créée en 2016 par la branche Infrastructures a été encore étoffée. Cet outil, qui a obtenu des distinctions à la fois nationales et internationales, permet de mesurer en temps réel le niveau de performance sécurité de l'ensemble des chantiers de la branche. L'objectif est d'identifier et d'agir, le plus en amont possible avant la situation de danger, sur les variations constatées par rapport aux standards en matière de sécurité. L'application repose aussi sur un algorithme très innovant qui calcule en permanence la probabilité de survenance d'un événement accidentel.

APRR développe avec Intellinium une chaussure connectée pour protéger les travailleurs isolés
Toujours en veille sur les innovations technologiques permettant d'accroître la sécurité des collaborateurs, APRR s'est associé avec Intellinium pour développer un prototype de chaussure connectée. Cette chaussure fonctionne à l'aide d'une carte électronique placée au niveau de la cheville. Sur le terrain, son utilité est évidente : la chaussure inclut un dispositif d'alarme du travailleur isolé, par exemple lors d'une astreinte. En cas de problème, il suffit à l'agent concerné d'appuyer sur la carte pour qu'un système de géolocalisation s'active et que l'on vienne lui porter secours. Autre fonctionnalité, la chaussure intègre un procédé de détection dynamique relié à des capteurs, installés sur des cônes. Si un véhicule entre dans un balisage, par exemple en heurtant un plot, l'agent est averti par une vibration de sa chaussure. Idem en cas de recul impromptu d'un fourgon ou d'un engin : si un agent se trouve derrière, il est averti du danger en même temps que le conducteur. L'expérimentation de cette chaussure a été lancée au 1er trimestre 2019.

Mettre en œuvre des actions concrètes pour lutter contre la pénibilité et préserver la santé

La politique d'Eiffage en matière de lutte contre la pénibilité et la préservation de la santé vise plusieurs objectifs :

- prévenir les troubles musculosquelettiques en travaillant sur de nouveaux matériels et sur les postures de travail ;
- mettre en œuvre des actions concrètes dans le cadre de l'accord sur la prévention des risques psychoprofessionnels ;
- mieux mesurer l'impact des substances chimiques sur la santé et l'environnement et rechercher des moyens de substitution.

Prévenir les troubles musculosquelettiques

Les troubles musculosquelettiques représentent 80 % des maladies professionnelles. Afin de les prévenir, Eiffage a deux objectifs : d'une part, travailler sur les équipements afin de réduire les risques, d'autre part, informer les compagnons sur les postures de travail en les informant sur les « bons gestes ».

- Dans cet esprit, la branche Infrastructures est engagée dans des programmes de recherche et développement de premier plan. Un partenariat a été conclu avec la start-up suédoise Bioservo Technologies AB pour développer un gant robotisé destiné à réduire les contraintes pouvant être générées par les manipulations effectuées par les opérateurs. Ce gant permet de prévenir l'apparition des troubles musculosquelettiques de la main, et de favoriser l'intégration ou le retour à l'emploi de personnes en situation de handicap. Les nombreux tests effectués dans différents métiers, en situation réelle de travail, indiquent une réduction ou une compensation de 25 à 82 % des efforts produits par la main de l'opérateur, selon le travail effectué. La version commercialisable du gant sera produite en 2019. Eiffage et Bioservo travaillent déjà sur un équipement qui pourrait compenser les efforts du bras complet.

- Depuis plusieurs années, des sportifs de très haut niveau sont intégrés dans les équipes d'Eiffage, notamment pour faciliter leur carrière sportive tout en réduisant leur précarité. Le boxeur Souleymane Cissokho a ainsi régulièrement animé, au sein d'Eiffage Construction, des séances de réveil musculaire pour les compagnons afin de réduire les risques d'exposition aux troubles musculaires. L'intervention de ce grand sportif leur permet de mieux comprendre l'intérêt de ces exercices réguliers d'échauffement.

- Eiffage Génie Civil Île-de-France a développé une perforeuse assistée pour réaliser des forages horizontaux dans le cadre des chantiers du Grand Paris. L'équipement permet d'éliminer le port de charges, d'assurer une meilleure posture de travail et de diminuer le bruit et les projections. De nouveaux matériels sont également mis en place afin de passer d'un épandage manuel des enrobés à un épandage mécanique, nettement moins contraignant pour les opérateurs.

Prévention des risques psychosociaux

Au terme de six années d'application de l'accord relatif à la prévention du stress et des risques psychosociaux (RPS), un nouvel accord a été signé fin 2017 mettant en œuvre le droit à la déconnexion. Afin de garantir pleinement l'équilibre de la vie personnelle et professionnelle, l'entreprise recommande à ses salariés de s'abstenir d'utiliser les outils de communication à distance pendant les périodes de repos et de congés, sauf urgence exceptionnelle. Une étude de faisabilité a été réalisée en 2018 sur la mise en œuvre d'un message d'alerte dans l'hypothèse où un salarié serait amené à se connecter en dehors de ses horaires de travail.
L'accord RPS a, par ailleurs, accentué trois points :

- le renforcement de la formation : la formation à destination des référents RPS permettra de mettre à jour les connaissances tous les deux ans. Les responsables hiérarchiques seront sensibilisés à la problématique RPS au travers d'une formation dédiée, au sein de l'université Eiffage (Essentiel « Prévention RPS »). Il s'agit notamment de mieux traiter les problèmes de tensions dans le travail et l'impact des réorganisations internes potentiellement anxiogènes. Un module sur le droit à la déconnexion et les bonnes pratiques a été introduit en 2018.

Un e-learning sur l'utilisation des nouvelles technologies sera déployé. Enfin, une formation dédiée à la gestion du temps a été ajoutée au sein de l'Université Eiffage;

Formation aux risques psychosociaux

500

collaborateurs formés en 2017 et 2018

- le renforcement de la communication : à ce titre, une cellule d'écoute à destination des salariés est mise en place. De plus, une communication plus large à destination des collaborateurs est décidée, notamment avec l'organisation de « points prévention » consacrés à la prévention du stress et au droit à la déconnexion ;
- le renforcement de la commission de suivi de l'accord au niveau du Groupe : la fréquence des réunions de suivi de l'accord est passée de une à deux fois par an. Les indicateurs de suivi devront être présentés tous les six mois. En complément de la liste des indicateurs, les cas de suicide ou de tentative de suicide devront également être analysés.

La cellule d'écoute mise en place par le Groupe dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux a reçu 59 appels en 2018. 61 % des dossiers enregistrés ont été clôturés au premier appel ; 33 % des appels concernaient des préoccupations liées au travail.

Dans le but de prévenir ces situations préjudiciables, et sous l'impulsion forte de Benoît de Ruffray, la direction du Groupe a travaillé en 2018 avec un des grands spécialistes du management et du stress au travail en France, Philippe Rodet. L'objectif est de mettre en place début 2019 une formation au « management bienveillant » afin que les managers adoptent peu à peu des modes de management plus empathiques visant plus le long terme que la pression exclusive du court terme. Dès janvier 2019, une première session de formation sera mise en place pour le comité exécutif élargi. Dans l'année sera déployé un plan d'action au niveau des entités locales. Cette démarche est très innovante dans le secteur de la construction.

Mieux mesurer l'impact des substances chimiques sur la santé et l'environnement et rechercher des moyens de substitution

Les activités du BTP exposent potentiellement les collaborateurs à des substances chimiques qui, dans certaines conditions, peuvent présenter un danger pour la santé et l'environnement. La branche Infrastructures comme la branche Énergie Systèmes sont aux avant-postes des recherches pour prévenir ces risques.
La branche Infrastructures est devenue en 2018 le partenaire officiel de la campagne européenne « Maîtriser les substances dangereuses lieux de travail sains » organisée par l'Agence européenne de santé et sécurité au travail (EU-OSHA). C'est une première pour une entreprise française du secteur.

Cette campagne européenne va désormais être intégrée au sein des différents programmes de recherche, de prévention et protection de la santé de la branche.
Ainsi, plusieurs actions sont conduites :

- intégration d'un module « Santé au travail » au cursus des Savoirs maîtrisés de sécurité (SMS) ;
- déploiement du progiciel d'aide à la formulation de mélanges chimiques assurant la fabrication de produits finis avec un plus faible impact sanitaire et environnemental (Formula Safe©) ;
- conduite d'un programme d'étude d'exposition professionnelle avec une équipe de toxicologues au CHU de Grenoble ;
- promotion sur les différents médias sociaux ;
- publication d'articles dans des revues professionnelles et scientifiques.

Fruit d'une collaboration interne entre la direction Prévention, la direction technique de la branche Infrastructures et la direction Développement durable et Innovation transverse (DDDIT), Formula Safe© est un outil informatique d'aide à la formulation de mélanges chimiques qui permet de créer des produits finis au plus faible impact sanitaire et environnemental, avant même d'engager toute manipulation et tout essai dans les laboratoires. Il permet de réaliser des simulations d'impact des mélanges dans différentes situations (intérieur/extérieur, modulation des températures) afin d'être au plus près des conditions réelles d'utilisation. Cet outil a été présenté en avant-première en 2018 au Portugal lors d'un séminaire international sur la santé au travail.
Autre axe d'étude, l'exposition professionnelle aux travaux de dépollution de sols ainsi que la performance des mesures de prévention qui sont très peu documentées dans la littérature scientifique et technique. Aussi la branche Infrastructures a-t-elle collaboré avec le CHU de Grenoble-Alpes pour la réalisation d'une étude originale sur la surveillance, à la fois atmosphérique et biologique, de l'exposition professionnelle des salariés travaillant sur les chantiers de réhabilitation de sols pollués. Cette étude permet de vérifier l'efficacité des mesures de prévention et de protection mises en œuvre pour les travaux. L'objectif a aussi été de définir les principaux déterminants des niveaux d'exposition afin de valider les mesures de prévention et de protection mises en œuvre (méthodologie d'intervention, arrosage des terres polluées, douche, zonage du site, abattage des poussières, pressurisation des cabines et filtre, protection respiratoire, combinaison jetable, gants).
La branche Infrastructures a également travaillé en partenariat avec deux laboratoires de recherche académique, l'Ifsttar et le Céréma, et avec le CMA (Collège des membres associés), syndicat professionnel de la route, pour trouver un substitut au perchloroéthylène pour caractériser les agrégats d'enrobés. Un nouveau procédé par spectroscopie infrarouge, qui supprime le risque d'exposition tout en étant beaucoup plus rapide et économiquement viable, a été mis au point.

04 —

Stratégie bas carbone et performance énergétique

L'innovation et les investissements en R & D résolument orientés vers l'économie bas carbone

Dans un contexte où le dérèglement climatique devient réalité, et où le bâtiment, les travaux publics et les transports ont été jusqu'à présent des contributeurs nets aux émissions des gaz à effet de serre, Eiffage a fait depuis 2016 de la transition écologique et de l'innovation deux des piliers de son plan stratégique.
Eiffage, comme l'ensemble des secteurs économiques en lien avec la ville et les infrastructures, fait face à une évolution majeure de son modèle d'affaires. D'une part, les besoins en construction/rénovation de logements, quartiers, infrastructures de transport et d'énergie sont soutenus en France comme à l'étranger, dans le neuf et surtout en rénovation. D'autre part, Eiffage exerce ses métiers dans un contexte global où les conséquences du changement climatique se manifestent concrètement, avec des risques naturels aggravés. Or les émissions de CO_2 sont de nouveau en hausse depuis 2017.
Dans ce contexte, le Groupe entend devenir un leader de la construction bas carbone et engage la puissance de son innovation au service d'un développement durable partagé pour réduire les émissions sur toute la chaîne de valeur et être acteur des nouveaux marchés de l'économie bas carbone.
Outre l'expertise de ses métiers, résolument tournée vers la réduction des sources émettrices de gaz à effet de serre et l'adaptation aux conséquences du changement climatique, Eiffage soutient activement et officiellement depuis avril 2018 l'initiative du Pacte Finance Climat lancée en 2018 par l'économiste Pierre Larrouturou et le climatologue Jean Jouzel, ancien vice-président du Giec, co-Prix Nobel de la paix en 2007.

Carbone : comment éviter, réduire, substituer…

Aujourd'hui, toutes les branches du Groupe sont déjà capables de produire des offres commerciales performantes à fort évitement de CO_2 par rapport aux offres réglementaires standards, de réduire les émissions résiduelles et de développer des solutions de substitution totalement indépendantes des énergies fossiles.
À titre d'exemple, le Groupe investit et est force de proposition dans ces nouveaux marchés que sont :

- les logements et quartiers à haute performance énergétique ;
- la construction durable à base de matériaux bas carbone ;
- les routes à haute valeur ajoutée environnementale ;
- l'optimisation dans la mise en œuvre de matière en génie civil ;
- les savoir-faire liés à la réduction des besoins énergétiques à la source et les compétences majeures dans le domaine des énergies renouvelables ;
- les nouvelles mobilités, de la navette autonome au transport par câble ;
- les projets clés en main dont l'approche en coût global permet une offre innovante et qualitative en analyse du cycle de vie.

Un indicateur d'évitement de carbone

Après demande du comité stratégie et RSE du conseil d'administration d'Eiffage le 24 juillet 2018, un pas majeur a été franchi en décembre 2018 avec l'adoption d'un nouvel indicateur, en sus de l'indicateur classique de production d'émissions de CO_2 sur le périmètre interne du Groupe (actifs immobiliers et actifs industriels en propre).
Ce nouvel indicateur mesure, non pas la production d'émissions de carbone, mais l'évitement d'émissions de carbone grâce au caractère vertueux des offres du Groupe en la matière. Il constitue donc également un indicateur de mesure du taux de pénétration des offres bas carbone du Groupe.
Concrètement, à chaque fois qu'une offre évitera des émissions de carbone par rapport à la solution réglementaire classique, elle entrera dans une comptabilité qui agrège les offres bas carbone et mesure l'atteinte des objectifs de volume d'offres bas carbone par métiers du Groupe.
Qu'il s'agisse de solutions déjà existantes au catalogue des branches opérationnelles du Groupes ou de solutions vertueuses proposées par ses partenaires et fournisseurs, cet indicateur mesure la capacité stratégique du Groupe à faire muter son business model vers une offre globale bas carbone qui deviendra standard demain. Eiffage est en France le premier groupe du secteur du BTP qui adopte un tel indicateur stratégique.
En parfaite logique avec cette stratégie bas carbone qui engage tout le Groupe, Eiffage applique dès 2019 les recommandations de reporting de la stratégie climat selon la méthodologie officielle dite « TCFD » (Task Force on Climate-Related Financial Disclosure). Cette méthodologie énonce les règles de reporting transparent entre entreprises et investisseurs, afin de réduire les risques d'investissement et réconcilier le temps court des décisions financières avec le temps long des conséquences du changement climatique. Ce faisant, le Groupe compte être pleinement conforme à ces recommandations à partir de 2020. (Voir rapport de gestion, chapitre Stratégie bas carbone.)

Stratégie bas carbone

Eiffage fait de la construction bas carbone une opportunité pour faire la différence et engage la puissance de son innovation au service d'un développement durable partagé pour réduire les émissions sur toute la chaîne de valeur et être acteur des nouveaux marchés de l'économie bas carbone.

L'innovation et les investissements en R & D résolument orientés vers l'économie bas carbone

Dans un contexte où le dérèglement climatique devient réalité, et où le bâtiment, les travaux publics et les transports ont été jusqu'à présent des contributeurs nets aux émissions des gaz à effet de serre, Eiffage a fait depuis 2016 de la transition écologique et de l'innovation deux des piliers de son plan stratégique.
Eiffage, comme l'ensemble des secteurs économiques en lien avec la ville et les infrastructures, fait face à une évolution majeure de son modèle d'affaires. D'une part, les besoins en construction/rénovation de logements, quartiers, infrastructures de transport et d'énergie sont soutenus en France comme à l'étranger, dans le neuf et surtout en rénovation. D'autre part, Eiffage exerce ses métiers dans un contexte global où les conséquences du changement climatique se manifestent concrètement, avec des risques naturels aggravés. Or les émissions de CO_2 sont de nouveau en hausse depuis 2017.
Dans ce contexte, le Groupe entend devenir un leader de la construction bas carbone et engage la puissance de son innovation au service d'un développement durable partagé pour réduire les émissions sur toute la chaîne de valeur et être acteur des nouveaux marchés de l'économie bas carbone.
Outre l'expertise de ses métiers, résolument tournée vers la réduction des sources émettrices de gaz à effet de serre et l'adaptation aux conséquences du changement climatique, Eiffage soutient activement et officiellement depuis avril 2018 l'initiative du Pacte Finance Climat initié en 2018 par l'économiste Pierre Larrouturou et le climatologue Jean Jouzel, ancien vice-président du Giec, co-Prix Nobel de la paix en 2007.

Carbone : comment éviter, réduire, substituer…

Aujourd'hui, toutes les branches du Groupe sont déjà capables de produire des offres commerciales performantes à fort évitement de CO_2 par rapport aux offres réglementaires standards, de réduire les émissions résiduelles et de développer des solutions de substitution totalement indépendantes des énergies fossiles.
À titre d'exemple, le Groupe investit et est force de proposition dans ces nouveaux marchés que sont :

- les logements et quartiers à haute performance énergétique ;
- la construction durable à base de matériaux bas carbone ;
- les routes à haute valeur ajoutée environnementale ;
- l'optimisation dans la mise en œuvre de matière en génie civil ;
- les savoir-faire liés à la réduction des besoins énergétiques à la source et les compétences majeures dans le domaine des énergies renouvelables ;
- les nouvelles mobilités, de la navette autonome au transport par câble ;
- les projets clés en main dont l'approche en coût global permet une offre innovante et qualitative en analyse du cycle de vie.

Un indicateur d'évitement de carbone

Après demande du comité stratégie et RSE du conseil d'administration d'Eiffage le 24 juillet 2018, un pas majeur a été franchi en décembre 2018 avec l'adoption d'un nouvel indicateur, en sus de l'indicateur classique de production d'émissions de CO_2 sur le périmètre interne du Groupe (actifs immobiliers et actifs industriels en propre).
Ce nouvel indicateur mesure, non pas la production d'émissions de carbone, mais l'évitement d'émissions de carbone grâce au caractère vertueux des offres du Groupe en la matière. Il constitue donc également un indicateur de mesure du taux de pénétration des offres bas carbone du Groupe.
Concrètement, à chaque fois qu'une offre évitera des émissions de carbone par rapport à la solution réglementaire classique, elle entrera dans une comptabilité qui agrège les offres bas carbone et mesure l'atteinte des objectifs de volume d'offres bas carbone par métiers du Groupe.
Qu'il s'agisse de solutions déjà existantes au catalogue des branches opérationnelles du Groupes ou de solutions vertueuses proposées par ses partenaires et fournisseurs, cet indicateur mesure la capacité stratégique du Groupe à faire muter son business model vers une offre globale bas carbone qui deviendra standard demain. Eiffage est en France le premier groupe du secteur du BTP qui adopte un tel indicateur stratégique.
En parfaite logique avec cette stratégie bas carbone qui engage tout le Groupe, Eiffage applique dès 2019 les recommandations de reporting de la stratégie climat selon la méthodologie officielle dite « TCFD » (Task Force on Climate-Related Financial Disclosure). Cette méthodologie énonce les règles de reporting transparent entre entreprises et investisseurs, afin de réduire les risques d'investissement et réconcilier le temps court des décisions financières avec le temps long des conséquences du changement climatique. Ce faisant, le Groupe compte être pleinement conforme à ces recommandations à partir de 2020. (Voir rapport de gestion, chapitre Stratégie bas carbone.)

Un dispositif de financement exclusif, le fonds d'arbitrage carbone énergie

Afin de faciliter la mise en place de solutions innovantes bas carbone en amont même des appels d'offres, Eiffage a créé un dispositif de financement spécifique, le fonds E-Face, acronyme d'Eiffage - fonds d'arbitrage carbone énergie.
Ce système exclusif, conçu par le Groupe et expérimenté pour la première fois dans le cadre du chantier de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de Loire, ne finance pas 100 % d'une solution bas carbone, mais uniquement le différentiel de coût entre solution technique classique émettrice de CO_2 et solution alternative bas carbone, souvent plus onéreuse car n'ayant pas atteint le seuil de production industrielle nécessaire aux économies d'échelle.

En créant cet effet de levier de 2 millions d'euros par an, E-Face oblige à la comparaison entre solutions, produits ou process en fonction de l'impact carbone en analyse du cycle de vie, et, le cas échéant, peut faire sauter le verrou financier nuisible au développement de ces offres.
E-Face encourage donc tout l'écosystème de recherche et de développement dédié aux produits et process bas carbone, qu'ils soient internes ou qu'ils soient proposés par des fournisseurs ou partenaires, leur donnant ainsi une chance d'être choisis, mis en œuvre, identifiés et répliqués.

Fonds E Face
265,60 € : coût moyen de la tonne de CO_2eq évitée

Une cellule bas carbone dédiée

Parallèlement, une cellule d'experts de l'écoconception bas carbone a été créée au sein de la DDDIT* pour assister les équipes opérationnelles, avec pour missions :

- l'assistance au calcul carbone en analyse du cycle de vie des bâtiments et des ouvrages ;
- la diffusion des principes de l'écoconception et l'accès aux bases de données actualisées des matériaux bas carbone ;
- l'interface, avec la direction des Achats, avec les partenaires et fournisseurs souhaitant proposer leurs innovations bas carbone, codévelopper une solution ou l'expérimenter ;
- le travail en amont, puis la diffusion des nouveaux labels et des retours d'expérience, avec guides opérationnels et autres documentations.

La cellule carbone facilite également le processus de dépôt des dossiers de demande de subvention dans le cadre du fonds E-Face et favorise les candidatures, sachant que le fonds E-Face soutient la compétitivité prix des offres dès la phase d'appel d'offres.

Une offre intégrée pour la ville et les infrastructures durables

Chacune des quatre branches d'Eiffage s'engage pour intégrer les conséquences du changement climatique dans ses activités et proposer une offre systémique et intégrée pour la ville durable. Alors que les réseaux de ville sont de plus en plus organisés et représentent des puissances financières qui peuvent parfois surpasser celles des États, la résilience urbaine devient un enjeu urgent et, partant, la capacité à rendre les villes capables de « traverser » des évènements climatiques récurrents et sévères, voire extrêmes.

*direction Développement durable et Innovation transverse

Construire autrement, c'est l'un des leitmotivs de la branche Construction, moteur en matière d'écoconception

Eiffage Construction développe tout un ensemble de solutions bas carbone. En plus de l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, la branche dispose désormais d'une palette de matériaux alternatifs aux matériaux traditionnels avec la construction bois, le recours aux matériaux biosourcés ainsi que des solutions de production locale d'énergie, à l'échelle même des quartiers. Eiffage Construction mène des projets pilotes tout en essaimant les bonnes pratiques en région afin de répondre aux demandes de plus en plus pressantes des maîtres d'ouvrage et d'anticiper la mise en œuvre de la règlementation thermique 2020. Les bâtiments écoconçus sont proposés au sein de démonstrateurs de la ville durable, comme l'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), ou l'ont été pour la construction de l'écoquartier Smartseille à Marseille (Bouches-du-Rhône).

Des réalisations phare dans la construction bois

L'entreprise compte déjà plus d'une trentaine de réalisations à structure bois, dont des références majeures telles qu'un ensemble résidentiel en bois massif de 140 logements en R+4 à Ris-Orangis (Essonne), livré en 2016, ainsi qu'un autre ensemble de 150 logements à Strasbourg (Bas-Rhin) qui compte douze niveaux et sera livré en 2019. Autre projet phare, celui de la tour de logements à structure bois Hypérion à Bordeaux (Gironde), haute de 56 mètres, dont la livraison devrait intervenir en 2021, le permis de construire ayant été délivré en 2018.
Les équipes techniques mettent en œuvre à chaque nouvelle opération des innovations, de nouvelles Atex (appréciation technique d'expérimentation) étant déposées. On peut citer l'Atex de la façade spécifique d'Hypérion ou les nombreux essais de résistance au feu réalisés pour le bâtiment strasbourgeois. L'entreprise travaille étroitement avec le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) pour l'optimisation des planchers réalisés en CLT (*Cross Laminated Timber*, bois lamellé-collé).
Pour aller plus loin, la branche s'est dotée en Île-de-France d'une structure dédiée, Eiffage Construction Bois, qui poursuit son développement avec deux projets d'envergure – l'un pour Unibail-Rodamco, l'autre pour BNP Paribas Real Estate. Eiffage Construction Bois intervient dès la conception via ses bureaux d'études intégrés, qui développent les projets bois sous BIM.
En outre, pour élargir l'offre de construction bois au-delà de la technique du CLT, Eiffage Construction a acquis en novembre 2018 la région Normandie - Île-de-France de l'entreprise Charpentes Françaises, rebaptisée depuis Savare, spécialiste de la charpente industrielle et traditionnelle, de la poutre bois-métal Posi et du mur à ossature bois. Savare compte trois usines de production, à Freneuse (Yvelines), Lessay (Manche) et Moult (Calvados), qui ont été intégralement conservées par Eiffage Construction.
Concernant le second œuvre, une gamme de salles de bains bas carbone baptisée Waood, développée en interne, est fabriquée par

Eiffage Construction Industries sur le site de Fresnay-sur-Sarthe (Sarthe). Le poids carbone de la structure a été allégé en substituant des éléments en béton ou en métal par du bois, qu'il s'agisse du socle ou de la structure des cloisons. Waood réalise une économie de plus de 200 kg eqCO_2 par cabine, soit la moitié des émissions de CO_2 par rapport à une salle de bains préfabriquée ou non. Son développement a bénéficié du soutien financier du fonds E-Face.

Développement du recours aux matériaux biosourcés

Parallèlement, l'entreprise favorise le recours aux matériaux biosourcés – par exemple, coton recyclé ou laine de bois, linoléum naturel ou béton de chanvre. Le partenariat structurant avec la société coopérative Karibati, experte du bâtiment biosourcé, a été renouvelé à l'automne 2017, et permet d'accompagner les besoins d'Eiffage Construction dans le sourcing de ces nouveaux matériaux.
L'entreprise a déjà des réalisations à son actif. De Graeve, filiale belge d'Eiffage Construction experte des bâtiments passifs, a construit à Binche, en Wallonie, le premier bâtiment scolaire en bois, paille compressée et enduits d'argile de Belgique francophone. Ce bâtiment a reçu pour la Belgique le prix bas carbone des Green Solutions Awards, organisés par le réseau Construction 21. En France, fort de cette réussite, Eiffage Construction entend développer une gamme de produits en bois, mixée avec des matériaux biosourcés grâce à l'acquisition de Savare.

Réduire ou substituer les matières premières émissives

En travaillant avec des matériaux potentiellement recyclables, l'entreprise anticipe au mieux les phases ultérieures de déconstruction. Dans le cadre des nombreux projets immobiliers lancés ou qui se dessinent dans le cadre du Grand Paris, les équipes privilégient l'argile, étant donné que 40 millions de tonnes de déchets d'argile liés aux travaux d'infrastructures seront immédiatement utilisables. De fait, Eiffage Construction a mené et remporté un appel d'offres pour la construction du premier bâtiment de six étages mettant en œuvre de la brique de terre crue sur l'ensemble des façades. Il sera réalisé en partenariat avec la briqueterie deWulf, le CTMNC (Centre technique de matériaux naturels de construction) et le groupe Saint-Gobain au travers de sa filiale Weber.
Et le béton ? D'une part, les équipes s'emploient à réduire à la source les quantités de bétons classiques utilisés en optimisant les structures. D'autre part, elles développent l'utilisation de bétons CEM2 ou CEM3, à empreinte carbone allégée. Des escaliers ou des poutres, préfabriqués à base de liants nouvelle génération – un ciment sans béton et à base d'argile dont l'empreinte carbone est quatre fois moins importante que le ciment classique –, sont expérimentés sur un chantier dans le quartier de la Gaîté à Montparnasse, à Paris, avec le nouveau fournisseur de liants decarboné Hoffmann Green Cement Technologies. Des recherches sur la typologie des ciments et l'épaisseur des dalles mises en place permettront prochainement de réduire encore l'impact carbone.
Eiffage est également engagé avec l'Ifsttar (Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux) dans le projet de recherche Fastcarb de recarbonatation des bétons. Il s'agit ici de récupérer les bétons issus de la déconstruction de l'ancien site de l'École Centrale à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), de les concasser, puis de leur réinjecter du CO_2 sous pression afin de les rendre non poreux et d'en augmenter la recyclabilité. Cette méthode d'avenir au cœur de l'économie circulaire permettra à terme de transformer les vieux bétons déconstruits en matière première à part entière, capable de stocker du carbone et d'alléger la pression sur les ressources naturelles de granulats, puisque 650 kilos de granulats par tonne de béton peuvent être économisés en moyenne. À Châtenay-Malabry, le chantier du futur écoquartier LaVallée expérimente ainsi, sous pilotage scientifique de l'Ifsttar, le réemploi de 100 % des vieux bétons, une opération unique en France par son envergure.

Déploiement de réseaux de chaleur vertueux en synergie avec Eiffage Énergie Systèmes

Eiffage Construction cherche à systématiser le recours aux énergies renouvelables (ENR) dans les projets d'aménagement. Désormais, sous le pilotage de la direction de la Transition énergétique de la branche en place depuis septembre 2017, tout nouvel aménagement urbain s'accompagne d'une étude d'opportunité d'un réseau de chaleur vertueux, avec pour objectif un taux de couverture des besoins en énergie par les énergies renouvelables supérieur à 50 %. Ainsi, en 2018, la direction de la Transition énergétique a accompagné les équipes d'Eiffage Aménagement lors de la réponse à quatre concours en Île-de-France et en province : des réseaux de chaleur ont été proposés sur toute la zone d'aménagement. De même, le recours aux ENR est systématique dans les trois quartiers actuellement réalisés par Eiffage dans les Hauts-de-Seine – solution de biomasse à Clamart et solutions de géothermie à Asnières-sur-Seine et à Châtenay-Malabry. À chaque fois, une solution additionnelle de gaz d'appoint, du biogaz le cas échéant, est ou sera mise en place pour compenser les intermittences.
Cette stratégie représente un changement profond de paradigme et d'échelle, passant de l'îlot au quartier et permettant ainsi de massifier les énergies renouvelables pour une efficacité optimale. Sur le plan des process internes, la branche Construction s'appuie à la fois sur le réseau de spécialistes énergétiques et lots techniques, déployé dans les directions régionales depuis 2011, et sur la branche Énergie Systèmes, qui fait des ENR un axe stratégique.
Plusieurs marchés de conception, réalisation et exploitation/maintenance (Crem) assortis de performances énergétiques élevées ont également été remportés grâce à la stratégie de la branche. Ainsi, six ans de travaux sont en cours pour rénover les 22 bâtiments de l'université de LyonTech-la Doua (Rhône) avec, à la clé, une réduction de la facture de chauffage de 42 %.

PhosphoreCity®, une application numérique pour l'aménagement urbain durable

L'application numérique PhosphoreCity®, spécialement créée par Eiffage, permet d'esquisser un projet urbain complexe tout en atteignant un haut niveau de qualité de vie et de performance environnementale. Eiffage atteste ainsi son savoir-faire d'intégrateur : le bouquet de solutions proposé, très varié avec pas moins de 56 solutions, prend au mieux en compte le génie des lieux concernés et les spécificités du projet. Les solutions proposées changent en fonction des données retenues : type de climat, présence ou non d'éléments (forêts, cours d'eau, montagnes) ou de bâtiments remarquables (monuments historiques, par exemple), implantation (centre-ville ou au contraire zone d'activité ou zone industrielle), etc. Elles sont optimisées afin de prendre au mieux en compte la qualité de vie, la préservation de la biodiversité ou encore la gestion des déchets.

Des routes durables et sobres au bénéfice des maîtres d'ouvrage et des usagers

Eiffage Route s'appuie sur un plan d'action développement durable pour la période 2016-2020, qui fait suite à un premier plan mené de 2012 à 2015. Ce plan joue sur tous les leviers possibles, de la préservation des ressources non renouvelables à la réduction globale des consommations d'énergie et à l'optimisation multicritère des matériaux, des structures et des méthodes de réalisation, en passant par la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Enrobés tièdes

Signataire de la charte d'engagement volontaire du syndicat Routes de France pour la croissance verte, Eiffage Route privilégie le recours à des enrobés dits « tièdes » – « EBT » –, moins émetteurs de gaz à effet de serre. Dans le cadre du plan 2016-2020, l'objectif est de porter la part d'enrobés tièdes par rapport au tonnage global d'enrobés produits par le Groupe de 14,1 % à 29 %, à comparer à 16,4 % en 2017.

Pour produire ces EBT, l'équipement des 52 usines d'enrobés en « kits mousse » a été accéléré en 2018. Les équipes techniques et industries s'emploient aussi à promouvoir ce type d'enrobés auprès des exploitants d'Eiffage – conducteurs de travaux et chefs d'agence – tout en menant un important travail d'optimisation des formules et des températures.

De leur côté, les équipes de R&I poursuivent leurs efforts et relancent leurs actions de recherche dans ce domaine, sachant qu'elles sont déjà capables de produire des enrobés tièdes à moins de 100° C. L'objectif ultime est de parvenir à produire, à terme, des enrobés à température ambiante, capables d'offrir toutes les qualités de résistance des enrobés classiques.

Matériaux recyclés

Le plan d'action développement durable d'Eiffage Route prévoit également l'augmentation continue des taux d'incorporation d'agrégats d'enrobés recyclés (voir page 184 – Économie circulaire) et des taux de réutilisation des matériaux recyclés sur les chantiers routiers.

Retraitement des chaussées en place, une solution d'avenir

En outre, Eiffage Route développe son procédé de retraitement des chaussées en place, particulièrement efficace et rapide. Inscrit dans une approche cycle de vie, garant de l'économie de matériaux et de transport, le retraitement est une alternative disruptive, respectueuse des équipes d'application comme de l'environnement. Le mélange de matériaux est fabriqué et mis en œuvre à température ambiante grâce à un atelier de retraitement mobile (ARM) qui contribue aussi à réduire l'empreinte environnementale des travaux d'entretien routier.

Le retraitement aux liants hydrauliques a été porté à 260 265 m² fin 2018 (à comparer à 225 218 m² fin 2017) avec un objectif cible de 300 000 m² en 2020. De même, l'utilisation de liants hydrocarbonés ou biosourcés est fortement développée : ils représentaient 34 000 m² à fin 2017 et 68 000 m² fin 2018, avec l'ambition de parvenir à 200 000 m² en 2020.

De manière générale, avec l'outil écocomparateur Seve (Système d'évaluation des variantes environnementales), le nombre de projets étudiés en écovariante est étroitement suivi : 78 projets ont été menés en 2018 avec un objectif de 200 en 2020.

Enrobés biosourcés

Dans le même esprit, dans un contexte de réduction du recours aux énergies fossiles, les équipes R&I d'Eiffage Route cherchent à substituer aux bitumes des matières végétales et à régénérer des matériaux au moyen de liants végétaux non issus du pétrole. Des techniques d'autant plus vertueuses qu'elles sont moins émettrices de GES et facilitent l'utilisation de ressources locales en favorisant le développement de l'économie circulaire.

Ainsi, Eiffage Route, qui dispose de ses propres centres d'études et de recherche de Ciry-Salsogne (Aisne) et de Corbas (Rhône), a mis au point Recytal-ARM®, un procédé qui combine un liant végétal biosourcé à base d'émulsions de poix (Recytal) issu de coproduits de la sylviculture et de l'industrie papetière – qui ne sont pas en compétition avec la filière alimentaire – et un procédé de retraitement en place et à froid (ARM). Cofinancée par le fonds d'arbitrage carbone du Groupe (E-Face), Recytal-ARM® est une technique de pointe écologique et économique. Testée durant l'été 2018 sur la RD670 en Gironde et sur la RD26 dans l'Hérault, cette solution d'économie circulaire fera l'objet d'un suivi technique pendant trois ans par le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) et le laboratoire régional d'Eiffage Route. En 2019, Eiffage Route compte commercialiser 60 000 m² de Recytal. Cette nouvelle technique, combinée aux

ateliers de retraitement mobile, permet de diviser le bilan carbone des chantiers routiers par dix en évitant autant d'allers-retours des camions tout en rendant la route au trafic dans un temps record.

Recytal : un bilan carbone divisé par dix
Recytal-ARM® autorise un recyclage à **100 %** des anciennes chaussées bitumineuses,
réduit de **70 %** les émissions de gaz à effet de serre,
de **90 %** la consommation de ressources naturelles,
de **50 %** la consommation d'énergie lors du chantier,
et évite les allers-retours de 80 camions/jour, nécessaires pour un chantier classique

Autre solution d'avenir, la GB5 Biophalt® intègre 50 % de bitume recyclé et est régénérée par des liants végétaux. Plus écologique, cet enrobé est plus résistant que les enrobés bitumineux classiques au vu des tests réalisés sur le manège de fatigue des structures routières de Nantes de l'Ifsttar. Les résultats définitifs de ces tests seront communiqués en 2019. Eiffage Route est également engagé dans un programme de recherche sur la production de bitume à partir d'algues baptisé Algoroute®, mené en partenariat avec l'université de Nantes.

Transport urbain décarboné par câble
Avec 80 réalisations urbaines et plus de 200 projets répertoriés dans le monde, le transport urbain par câble est en train de s'imposer comme un mode à part entière, complémentaire des autres modes de transport collectif. Il s'agit d'un mode de transport propre sans émission de CO_2, son emprise au sol est très réduite et ses gares sont beaucoup plus compactes que celles des tramways, alors qu'il offre une capacité de transport des voyageurs beaucoup plus importante (12 000 personnes par heure).
Aussi Eiffage, RATP et Poma ont-ils conclu en septembre 2018 un accord de partenariat afin de proposer aux collectivités locales des propositions clés en main de mobilité aérienne urbaine par câble. Cette collaboration 100 % française s'est construite pendant trois ans autour d'un projet de recherche et développement appliqué (intitulé I2TC), qui visait à adapter les systèmes de transport par câble déjà connus aux particularités des milieux urbains denses.

Énergies renouvelables et performance énergétique, leviers de la transition énergétique et écologique

Bâtiments intelligents, production d'énergies renouvelables, éco-conception des bâtiments, nouvelles mobilités, Eiffage Énergie Systèmes est un ensemblier et un intégrateur de projets de développement durable à grande échelle.
Eiffage Énergie Systèmes et ses filiales ont une expertise confirmée dans le domaine des énergies renouvelables (éolienne et photovoltaïque). En Amérique latine, la filiale espagnole Eiffage Energía porte haut ses compétences, en particulier le photovoltaïque, où les équipes interviennent comme prestataire global pour la conception, le dimensionnement, la mise en route et la maintenance des infrastructures.
En outre, la branche intègre l'efficience énergétique dans chacun de ses métiers, de la conception à l'exploitation-maintenance, permettant de valoriser les offres de solutions innovantes et d'optimiser les projets de ses clients quels qu'ils soient.

L'éclairage public intelligent, un service sur mesure à faible empreinte énergétique

Eiffage Énergie Systèmes et Eiffage Route ont mis au point l'innovation Luciole®, un système d'éclairage public pensé comme un service sur mesure à très faible empreinte énergétique.
L'éclairage public représente en moyenne plus de 40 % de la facture électrique des collectivités territoriales, les rues étant éclairées la nuit entière avec la même intensité quelle que soit la fréquentation des piétons ou des véhicules. Aussi Eiffage a-t-il mis au point Luciole®, qui allie un revêtement de chaussée clair, mis au point par Eiffage Route, grâce au choix de granulats adéquats et à un hydrodécapage en surface, et des candélabres LED basse consommation assortis de capteurs et capables de détecter automatiquement la présence d'usagers, système délivré par Eiffage Énergie Systèmes. Les capteurs permettent d'accroître ou au contraire de réduire l'intensité lumineuse en fonction des passages de véhicules, cyclistes ou piétons. Dès que les capteurs détectent un mouvement, l'intensité lumineuse, abaissée au repos à 90 % de sa capacité, s'accroît et s'adapte à la vitesse du sujet, selon qu'il s'agit d'un piéton, d'un vélo ou d'une voiture.
Luciole® permet ainsi d'éclairer selon un juste besoin : le piéton continuera à cheminer en toute sécurité, sans remarquer la moindre différence par rapport à son ressenti habituel, et les véhicules seront intégrés dans un véritable « train de lumière » qui les accompagnera tout au long de leur parcours. Lauréat de l'innovation routière en 2017, Luciole® permet une économie d'environ 50 % sur la facture d'éclairage public des collectivités utilisatrices – estimation sur la base d'un éclairage classique, ancienne génération.

Des bâtiments performants énergétiquement, offrant une haute qualité d'usage à leurs habitants

Eiffage Énergie Systèmes a présenté début mars 2018 son dispositif de supervision numérique énergétique des bâtiments publics, une première en Europe. Eiffage Énergie Systèmes réalise ainsi le système de supervision de la Ville de Paris. Les équipes de la branche sont chargées de la rénovation des installations techniques – instrumentation, compteurs, tableaux électriques, automates –, d'une partie des centres thermiques et de la mise en place d'un système de supervision pour l'ensemble du parc qui s'interfacera avec les outils de gestion interne existants.
Afin d'affiner les données collectées, les équipes installent des capteurs intelligents sur les centres thermiques les plus importants et sont chargées du développement et de l'installation du logiciel pour organiser et mettre à disposition les données collectées.
Par la collecte et l'exploitation de données via un réseau spécifique Internet des Objets (IoT), accompagnées d'une maintenance préventive et curative, ce dispositif favorisera une véritable démarche de management de l'énergie, et créera de nouveaux services et applications à destination des usagers.
Par ailleurs, Eiffage Énergie Systèmes a signé en 2010 un contrat de performance énergétique (CPE) avec la région Centre, sur l'exploitation des installations énergétiques de 19 lycées durant quinze ans. L'entreprise s'est engagée à réaliser des économies d'énergie de l'ordre de 35 % et une réduction des gaz à effet de serre de 49 % d'ici à 2025.

Leader français de la cogénération dans le maraîchage

Eiffage Énergie Systèmes est le leader français de la cogénération dans le maraîchage, avec 116 installations en France pour 500 MWh électriques et 500 MWh thermiques installés. Ce procédé récupère le CO_2 afin de favoriser la photosynthèse et produire de l'électricité, revendue par les maraîchers. La conception, l'installation et l'exploitation-maintenance de ces centrales de cogénération sont assurées par la branche et certifiées ISO 50001.

Nouvelles mobilités et covoiturage

Eiffage Énergie Systèmes est un moteur du développement des nouvelles mobilités, comme l'atteste le test dès janvier 2019 de la première navette autonome capable de circuler sur route ouverte en zone d'activités, baptisée Mia. Les équipes participent également au développement des réseaux de bornes de recharge électrique en milieu urbain comme sur autoroute.
Présentée le 27 novembre par Eiffage Énergie Systèmes et ses partenaires au salon Pollutec, le Salon des solutions environnementales pour l'industrie, la ville et les territoires, la navette autonome Mia a été mise en circulation au premier trimestre 2019. Mia va être testée pendant deux ans dans la banlieue de Lyon (Rhône), où elle se déplacera pour la première fois au milieu des autres véhicules.
Lancée avec le soutien de la Métropole de Lyon, la Société d'équipement et d'aménagement du Rhône et de Lyon (Serl) et le Syndicat mixte des transports pour le Rhône et l'agglomération lyonnaise (Sytral), Mia est un projet porté par Eiffage Énergie Systèmes, en association avec l'autocariste Berthelet et l'opérateur de transports et constructeur du véhicule Navya.
Eiffage Énergie Systèmes a travaillé sur la communication entre le véhicule et les infrastructures. Au fil de l'expérimentation, de nouvelles fonctionnalités vont pouvoir être testées, comme la synchronisation de la navette avec l'arrivée du tram.
Lorsqu'il ne circulera pas, ce véhicule à propulsion électrique sera abrité par une ombrière photovoltaïque qui rechargera ses batteries. Cette navette pourrait ainsi devenir l'un des rares exemples d'un système de transport à énergie positive (produisant plus d'énergie qu'il n'en consomme).
De leur côté, sachant que les émissions dues au trafic autoroutier sur le réseau APRR et AREA sont estimées à plus de 7,1 millions de tonnes de CO_2 pour l'année 2018, les deux sociétés cherchent à gérer les trafics de manière plus fluide et encouragent ou accompagnent le développement des mobilités moins émettrices : la mobilité électrique et le covoiturage. Ces actions ont également un impact favorable sur la qualité de l'air.
Le développement du télépéage sans arrêt permet de réduire le risque de congestion au péage et donc les émissions de CO_2. Afin d'accroître encore cette fluidité, trois expérimentations de péage en *free flow* seront menées en 2019 : le flux libre des véhicules sera géré grâce à des portiques dotés d'un dispositif vidéo et de capteurs, sans barrière de péage. Seront concernées les barrières de péage de Dijon Sud sur l'A311 en Côte-d'Or, de Fontaine sur l'A36 dans le Territoire de Belfort et de Vichy sur l'A719 dans l'Allier.
En parallèle, APRR et AREA confirment leurs investissements et leurs partenariats dans la mobilité électrique et le covoiturage. À la fin 2018, 55 aires autoroutières étaient équipées de points de recharge (87 au total) rapide et ultrarapide, soit une borne de recharge tous les 50 kilomètres en moyenne. Fin 2017, APRR et AREA avaient notamment accueilli cinq Superchargeurs Tesla, équipés de bornes de recharge ultrarapide (120 kW) offrant jusqu'à 300 kilomètres d'autonomie.

APRR et AREA aménageront

1 950

places de covoiturage supplémentaires sur **32** sites d'ici à 2021, pour un investissement total de **12,3 M€**

Les deux sociétés et les collectivités locales concernées avaient déjà créé 1 088 places de covoiturage entre 2014 et 2018. Elles vont mettre un coup d'accélérateur en la matière dans le cadre du plan d'investissement autoroutier validé par l'État début novembre 2018. Ainsi APRR s'est engagé à mettre en service 1 700 places de covoiturage sur 27 sites d'ici à 2021, pour un investissement de 10,6 millions d'euros, tandis qu'AREA déboursera, pour sa part, 1,7 million d'euros pour mettre en service 250 places sur cinq sites d'ici à la même échéance.
Concernant le covoiturage dynamique, le partenariat avec l'application mobile Pop & Vroom a été prolongé et un nouveau partenariat avec la start-up ParkingMap a été concrétisé sur le parking de la Grive sur l'autoroute A43, en lien avec la Communauté d'agglomération Porte de l'Isère. Inauguré en septembre 2018, ce nouveau service, financé par AREA, permet aux usagers d'être informés en amont via leur smartphone des places disponibles (nombre et emplacement) sur le parking de covoiturage.

AREA a également soutenu en 2018 le projet Lane de covoiturage sans réservation sur cette même autoroute, avec des arrêts connectés pour assurer une mise en relation en temps réel entre covoitureurs et covoiturés. Ce dispositif de covoiturage dynamique repose sur une application mobile et un mobilier urbain connecté spécialement conçu qui associe des bornes tactiles, des panneaux lumineux et des bornes d'information voyageur. Pour faciliter le lancement de cette nouvelle solution de mobilité domicile-travail, AREA a sollicité ses clients télépéage pour leur proposer de tester le service en avant-première. La ligne Bourgoin-Jallieu (Isère) – Saint-Priest (Rhône) ouverte en octobre 2018 a déjà atteint son rythme de croisière, avec une attente moyenne inférieure à cinq minutes le matin et une garantie maximum de dix minutes.
Par ailleurs, le partenariat 2016-2018 avec Tuba Lyon a permis de réaliser en 2018 une étude comportementale des utilisateurs des voies réservées au covoiturage. Les résultats alimentent les réflexions en cours au sein d'APRR et AREA pour préparer des expérimentations de telles voies à l'approche de grandes agglomérations comme Grenoble et Lyon. Dans le cadre de ces études, un partenariat a été initié en 2018 dans le domaine du comptage du nombre d'occupants des véhicules, via des caméras dotées d'intelligence artificielle. L'objectif est l'expérimentation en 2019 pour équiper à l'horizon 2020 l'A48 en entrée de Grenoble.
AREA exploite aussi une voie réservée aux transports collectifs sur cette même autoroute, là encore à l'entrée de Grenoble, pour contribuer à fluidifier les accès au cœur de la métropole alpine, favoriser les modes de transport alternatifs en entrée d'agglomération et ainsi diminuer les émissions de polluants et de gaz à effet de serre.

L'expérimentation d'une voie dynamique réservée aux transports collectifs
Sur l'A48 à l'approche de Grenoble, AREA exploite une Voie spécialisée partagée (VSP). C'est un dispositif expérimental dynamique de 10 kilomètres composé de deux tronçons :
- un premier tronçon a été mis en service en 2007 sur la section exploitée par la Direction interdépartementale des routes Centre Est, non concédée ;
- le second tronçon a été mis en service en mars 2014 sur le réseau concédé à AREA, dans le prolongement amont du premier.
Cette VSP est activée dynamiquement aux heures de pointe pour permettre la circulation des transports collectifs, préalablement autorisés, sur la bande d'arrêt d'urgence. Les résultats de l'expérimentation sont très positifs ; le seuil de 30 véhicules/heure est atteint.
Le département de l'Isère a fait une étude pour proroger l'expérimentation en portant la capacité d'accueil à 100 bus/heure.
Des études ont été lancées pour analyser les incidences d'une transformation de cette VSP en une Voie réservée aux transports collectifs (VRTC) au sens du récent guide du Cerema (2017). Une VRTC aurait notamment l'avantage d'améliorer le niveau de service pour les cars (flexibilité, vitesse, nombre).

La réduction de l'empreinte carbone interne

La stratégie carbone d'Eiffage s'opère à 360°. Le Groupe s'emploie à réduire son empreinte carbone interne et à être exemplaire sur ses propres émissions à travers deux leviers : la maîtrise des consommations et l'optimisation des processus de production.
En 2018, les émissions de GES « scope 1 et 2 » représentent moins de 400 000 teq CO_2 pour la France et près de 161 777 teq CO_2 à l'international.
L'indicateur de mesure des émissions qui concernent le périmètre interne des activités du Groupe vise l'ensemble de la consommation énergétique du Groupe convertie en émissions de carbone produites par :
- ➔ les dépenses de carburant (véhicules légers, poids lourds et engins de chantier) ;
- ➔ les activités industrielles ;
- ➔ les consommations de chantier ;
- ➔ les activités tertiaires.

La diminution des émissions de GES en 2018 a été moins importante qu'en 2017 et s'explique par la reprise de l'activité. À noter que la réduction importante constatée par rapport à l'année de référence 2015 (près de 30%) est fortement impactée par la mise à jour des

facteurs d'émission. Ces dernières années, les émissions totales de GES sont plutôt stables d'une année sur l'autre du fait de la reprise de l'activité du secteur. .

— Tableau n° 6 : Consommations d'énergie

— Tableau n° 7 : Bilan des émissions de gaz à effet de serre

L'optimisation des outils de production du Groupe

Soucieuse de réduire les émissions carbone de ses offres, Eiffage Route est aussi très mobilisée sur ses émissions carbone en propre. Les performances énergétiques et environnementales des usines sont régulièrement améliorées. 70 sites sont certifiés ISO 50001 dans le cadre de la démarche de management de l'énergie, engagée en 2015.

La performance énergétique des usines d'enrobés est améliorée afin de la porter de 76,44 kWh PCI/tonne en 2017 à un objectif de 78,9 kWh PCI/tonne en 2020. Les émissions de CO_2 par tonne pour la partie sécheur ont été, pour leur part, ramenées de 17,25 kilos de CO_2 par tonne d'enrobé fin 2016 à 16,09 à fin 2017 avec un objectif cible de 15,49 kilos de CO_2 par tonne d'enrobé en 2020.

Les résultats sont déjà là. Les objectifs de réduction des consommations d'énergie qui avaient été fixés en 2015 ont été relevés de – 10% à – 20% pour les usines d'enrobés et à – 25% pour les usines de liants en 2020, ce qui représentera une économie globale annuelle comprise entre 40 et 50 GWh pour l'ensemble des usines.

À la fin de l'année 2018, la certification ISO 50001 management de l'énergie a été obtenue pour huit carrières d'Eiffage représentant 60 % de la production de granulats réalisée par le Groupe (qui produit au total 18 millions de tonnes par an sur 80 sites), et pour l'activité de production de chaux. Les efforts de réduction de consommation d'énergie portent sur les deux principaux postes que sont les consommations d'électricité pour les installations de concassage et la consommation de carburant des engins de carrière. De nombreuses pistes sont analysées : adaptation du matériel au plus juste besoin de la production, modernisation des installations, optimisation des trajets effectués par les engins, amélioration du pilotage des installations pour augmenter le taux de charge et, enfin, remplacement, partout où cela est possible, de l'énergie fossile par l'énergie électrique. À l'horizon 2020, l'objectif est désormais de réduire de 5 % les consommations d'énergie par rapport aux consommations enregistrées en 2017.

Parallèlement, le déploiement d'un projet dit d'« usine connectée » fondé sur l'Internet des Objets a été lancé en 2018 afin d'accompagner le changement des comportements des pilotes d'usine. À terme, il permettra d'obtenir instantanément les données de production de chaque site pour optimiser le fonctionnement des installations en temps réel. La performance de tous les sites industriels sera ainsi appréciée au jour le jour et le processus de production des enrobés comme des liants pourra être optimisé étape par étape. Pour ce faire, des solutions logicielles d'écoconduite et de gestion énergétique des sites ont été spécialement développées. Fin 2018, quinze sites étaient connectés et deux sites opérationnels équipés des outils d'écoconduite.

L'intégration des sites hors de France au dispositif est déjà prévue afin d'englober l'ensemble des activités industrielles d'Eiffage Route. L'évolution des comportements vers le mieux-disant énergétique et environnemental et la prise de décision seront facilitées.

Un autre projet, dit d' « usine stop and go », un nouveau mode de fabrication des enrobés énergétiquement très avantageux, a été mis en place sur un site localisé sur la commune de Canals (Tarn-et-Garonne), à la périphérie de Montauban. Le séchage des matériaux issus des carrières, l'étape du processus de loin la plus consommatrice d'énergie, est décorrélée des autres étapes de fabrication des enrobés. Le site de Canals est devenu une installation d'enrobage à chaud dépourvue d'équipement de séchage. Ce concept très novateur permet de réduire la consommation en énergie fossile du site concerné de 80 %.

L'installation, qui fabrique près de 17 000 tonnes d'enrobés par an, a été mise en service durant l'été 2018. À terme, Eiffage Route envisage d'équiper les centres urbains d'usines d'enrobés qui seraient ainsi situées au plus près de la demande, à l'image des centrales à béton sur les quais de Seine à Paris.

La performance énergétique pour le patrimoine immobilier du Groupe

Élaborée par le Plan Bâtiment Durable en 2013, la Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires publics et privés invite ses signataires à valoriser leur patrimoine et à réduire la consommation énergétique des bâtiments qu'ils possèdent. Eiffage Énergie Systèmes est signataire depuis 2014 et a cosigné début 2018 ce nouveau millésime aux côtés de grandes universités, de groupes bancaires ou de foncières. Ce renouvellement de signature est aussi l'occasion d'attester toute l'étendue du savoir-faire quant à la valorisation des bâtiments, tant en ingénierie et conception qu'en exploitation-maintenance. Faire la preuve de son implication en matière d'efficacité énergétique ne peut que séduire les détenteurs de patrimoine qui ont la volonté de lutter contre l'obsolescence de leurs actifs.

Ainsi, Eiffage Énergie Systèmes a choisi de faire certifier ISO 50001 une partie de son patrimoine immobilier (neuf de ses bâtiments) et son parc de véhicules associé. Chaque site certifié s'engage sur des cibles d'amélioration de performance énergétique et déploie les moyens adéquats visant à les atteindre.

Eiffage Énergie Systèmes a multiplié, par ailleurs, les démarches de management de l'énergie en créant un réseau d'Energy Experts et un autre d'Energy Managers. Formations, outils communs de calculs de consommation d'énergie, rapports d'audit énergétique, partage de veille, retour d'expérience et échanges de bonnes pratiques sont autant d'initiatives complémentaires qui font écho à la charte.

En cohérence avec les engagements de progrès du Groupe et son cœur de métier, la branche Énergie Systèmes s'est engagée depuis trois ans dans une démarche d'efficacité énergétique. La branche s'engage à améliorer de façon continue sa performance énergétique, à développer un réseau d'experts au cœur des directions régionales, à encourager l'achat de produits et de services éco-

nomes en énergie dès la conception de ses projets, à sensibiliser et impliquer ses salariés et prestataires dans notre démarche.

Traçabilité et réduction de l'utilisation des fluides frigorigènes

La branche Énergie Systèmes s'emploie à réduire les émissions de gaz à effet de serre des activités de ses filiales thermie, notamment en diminuant l'utilisation des fluides frigorigènes, dont la récupération est obligatoire et la traçabilité dûment établie conformément à la réglementation F-Gaz.

Un organisme de certification et de contrôle (Cemafroid) contrôle les entités d'Eiffage Énergie Systèmes détentrices d'une attestation de capacité et délivre cette même attestation aux entités qui en font la demande conformément à la réglementation et qui disposent donc de personnel formé, des outils adaptés et en quantité suffisante et qui assurent la traçabilité de leurs mouvements de fluides frigorigènes. La finalité de cette démarche est de réduire les émissions de gaz à effet de serre de telle sorte qu'en 2050, leur niveau d'émission sera diminué de 80 % par rapport à 1990.

Et des programmes d'actions renouvelés

Deux des axes de la nouvelle stratégie Environnement 2018-2025 d'APRR et AREA incitent à accentuer les efforts en faveur de la sobriété énergétique et des énergies renouvelables. Il s'agit de lutter contre la dépense énergétique (par exemple en cherchant la sobriété des bâtiments d'exploitation) et de réduire la dépendance aux énergies fossiles. L'objectif est ainsi d'améliorer la qualité de l'air et de réduire les émissions de gaz à effet de serre (– 20 % d'ici à 2025 pour celles dues aux combustibles fossiles).

20 %

des kWh consommés par APRR et AREA proviennent de sources d'énergie renouvelables depuis octobre 2017

Un engagement qui contribue à accélérer le développement des énergies éolienne, solaire ou hydroélectrique. Les nouveaux contrats conclus avec les gestionnaires d'installations commerciales sur les aires autoroutières les incitent à faire de même.

Pour réduire les consommations électriques et atténuer les émissions de gaz à effet de serre, APRR amplifie l'installation de la technologie d'éclairage à LED. C'est le cas pour la signalisation lumineuse des gares de péage et l'éclairage des tunnels : ainsi, 80 % de celui du tunnel Maurice-Lemaire, qui permet de traverser le massif des Vosges, a été remplacé. Par ailleurs, 1 000 dalles LED ont été installées pour remplacer les néons des salles de réunion et des bureaux.

Consommer mieux, c'est aussi agir sur les aires et dans les locaux, avec les détecteurs de présence, qui se généralisent en extérieur comme en intérieur. En matière de confort thermique, des travaux conséquents ont été effectués en 2017-2018 sur des bâtiments du siège social d'APRR pour en renforcer l'isolation. Et dans les locaux techniques abritant d'importants équipements électroniques, l'agencement est optimisé pour mieux répartir la chaleur et donc limiter le recours à la climatisation.

Enfin, quasiment tout le parc poids lourds des deux sociétés est équipé de nouvelles boîtes de vitesses semi-robotisées afin de faciliter l'écoconduite et de réduire les émissions de GES.

Le bureau numérique évite des déplacements

Pour éviter les déplacements non indispensables, les outils de visioconférence ont été renforcés et diversifiés avec le déploiement plus large de la visioconférence individuelle, facilité par la mise à disposition fin 2018 du bureau numérique pour tous les collaborateurs APRR et AREA. En complément, une télévision interne est expérimentée : elle permet d'assister en direct à des conférences ou événements depuis son poste de travail.

05 —

Développer le capital humain

Dans un contexte de croissance d'activités toujours favorable, la politique d'Eiffage en matière de développement du capital humain repose sur plusieurs objectifs :

- **être aussi attentif à fidéliser les collaborateurs qu'à recruter** de nouveaux talents en professionnalisant davantage les démarches de recrutement et les processus d'intégration ;
- **améliorer la gestion des compétences et la formation professionnelle,** d'une part pour bien répondre aux évolutions des marchés et des besoins du Groupe, d'autre part pour développer de nouvelles compétences (transition environnementale et numérique notamment) ;
- **mieux assurer la gestion des carrières** afin de favoriser l'épanouissement et la mobilité professionnelle ;
- **lutter contre toutes les formes de discrimination** et favoriser l'insertion de publics peu ou pas qualifiés qui peuvent aussi constituer un vivier important de nouveaux collaborateurs.

—Tableau n° 1 : Effectifs au 31/12/2018

Une politique de recrutement dynamique et une professionnalisation des démarches d'intégration

Quelles que soient les branches, les tensions sur le marché de l'emploi sont toujours aussi vives. Les besoins en recrutement concernent des milliers de postes à pourvoir et ce pour des ouvriers comme pour des cadres de haut niveau, en France et à l'international.
Les politiques de recrutement reposent sur des objectifs déclinés dans les branches :
- renforcer **l'attractivité et la visibilité du Groupe** en développant sa marque employeur ;
- **professionnaliser le recrutement** et déployer des procédures et des outils pour mieux embaucher et former les collaborateurs impliqués dans les recrutements (RH, directeurs…) à la bonne gestion des candidatures ;
- **développer les actions envers les écoles** afin de développer et de diversifier le sourcing du Groupe ;
- mettre en œuvre des **procédures d'accompagnement à l'intégration** des nouveaux collaborateurs ;
- développer les **politiques d'alternance et d'insertion** pour augmenter le vivier des talents.

—Tableau n° 2 : Embauches et licenciements

Renforcer l'attractivité et la visibilité du Groupe, notamment en développant sa marque employeur

La marque employeur du Groupe se caractérise désormais par une signature commune, « À vous d'inventer un avenir à taille humaine », et le hashtag #HumanPerspective, lancés en 2018. Cette signature unique identifie positivement les valeurs et le positionnement d'Eiffage pour convaincre les jeunes talents que l'innovation technique, sociale et environnementale est au cœur du développement du Groupe. Il s'agit aussi de mettre en avant la taille humaine et la dynamique entrepreneuriale qui font la spécificité d'Eiffage parmi les majors du BTP en France.
Cette marque employeur est aujourd'hui intégrée par l'ensemble des branches afin de rendre Eiffage plus lisible et plus attractif. Bien perçue en interne, la nouvelle marque employeur se révèle aussi efficace en externe, avec une image innovante. En 2019, il est prévu de déployer cette marque à l'international.

Professionnaliser le recrutement

Les branches ont développé des politiques de recrutement formalisées par des notes internes – comme la note Trajectoires chez APRR-AREA – ou dans des plans d'action spécifiques comme le programme Horizons juniors d'Eiffage Construction. Ces programmes visent à détecter et à évaluer les collaborateurs ayant un potentiel de progression important et qui pourront prendre, à terme, un poste à responsabilité.
Les politiques de recrutement reposent sur des objectifs et des principes communs déclinés dans les branches en fonction des spécificités de leurs métiers :

- former les cadres aux techniques de recrutement pour gagner en réactivité ;
- recruter les compétences souhaitées sans discriminer ;
- continuer à favoriser le recrutement par le biais de l'alternance et des stages ;
- élargir les pratiques de sourcing, notamment grâce aux réseaux sociaux.

Dans un contexte de reprise économique et de fortes tensions sur le marché du travail, les branches multiplient les initiatives pour étoffer leur présence sur les réseaux sociaux et développer des relations étroites avec les écoles, les centres de formation et les cabinets de recrutement.

En 2018, la branche Construction a conçu un guide du recrutement qui décrit les étapes clés d'un recrutement réussi. Ce guide s'appuie dans sa philosophie sur la marque employeur du Groupe. En 2019, une formation dédiée aux managers et animée par la direction des ressources humaines de la branche permettra de décliner ces pratiques au plus près du terrain.

La branche Construction s'est également dotée d'un réseau de 15 recruteurs : chaque direction régionale a désormais son référent recrutement. Ces référents ont été sélectionnés en interne ou dans des cabinets de recrutement afin d'être beaucoup plus réactifs, sur les réseaux sociaux notamment. La branche a également créé un espace carrière sur son site web afin d'attirer les talents, proposer les offres d'emploi et présenter l'entreprise et ses opportunités.

Eiffage Énergie Systèmes (EES) a également proposé en 2018 aux managers et aux recruteurs des formations à l'utilisation des réseaux sociaux et plus particulièrement à celle de LinkedIn, afin notamment d'être plus visibles et de diversifier les sources de recrutement.

Chez EES-Clemessy, une charte établissant les règles d'or du recrutement a été créée au premier trimestre 2018. La charte établit une série de principes : sens du réalisme, priorité au recrutement interne, recruter sans discrimination, attitude positive du recruteur pendant l'entretien, qualité et rapidité des réponses, parcours d'intégration et parrainage. En outre, une formation spécifique a été créée pour les managers en situation de recrutement, qui a été suivie par 50 personnes en 2018.

700

postes ouverts en permanence dans la branche Énergie Systèmes

Afin d'attirer de jeunes talents, les branches ont toutes déployé des actions proactives pour séduire les jeunes ingénieurs : des sessions afterwork, par exemple, où les branches et leurs collaborateurs présentent les métiers, les réalisations et les perspectives de carrière dans le secteur.

Un afterwork accueille 80 stagiaires d'Eiffage Construction

Sur le rooftop de l'hostel Generator, à Paris, s'est déroulé l'afterwork de recrutement des stagiaires Eiffage de fin d'études (TFE/PFE). Ancien chantier de rénovation de la filiale Eiffage Pradeau Morin, le Generator est aujourd'hui une auberge de jeunesse premium au cœur de Paris. Quatre-vingts étudiants d'horizons différents ont été sélectionnés pour participer à cet événement (18 écoles représentées, avec notamment des étudiants de l'ESTP, de l'ESITC Caen et de l'EPF, dont 38 % de femmes). Plus de la moitié ont été intégrés en stage de fin d'études ou embauchés.

Développement de la cooptation

La cooptation, qui a été mise en place en 2012, était initialement réservée aux métiers en tension. Elle a été étendue en 2018 à tous les postes. Ainsi, un salarié du Groupe qui coopte un candidat perçoit une prime de 1 000 euros à la fin de la période d'essai du nouvel arrivant.

Une collaboration durable avec les grandes écoles, les universités et les lycées professionnels

Dans le contexte tendu du marché du travail, les relations construites depuis plusieurs années avec les écoles constituent l'une des forces du Groupe. Nombre de collaborateurs d'Eiffage sont, par ailleurs, parties prenantes des directions scientifiques de plusieurs établissements et/ou siègent dans les conseils d'administration. Cela permet au Groupe de disposer de relais précieux pour créer un lien unique avec ces écoles.

Le Groupe renforce sa présence auprès des jeunes en entretenant des partenariats durables avec les écoles supérieures d'ingénieurs ou de gestion et les universités: l'École Polytechnique, l'École nationale supérieure des arts et métiers, CentraleSupélec, l'École des ponts ParisTech, l'Essec ou encore l'ESTP-Paris, dont les promotions sont parrainées depuis 2012. Les branches participent également aux manifestations organisées par les écoles afin de promouvoir leurs métiers et d'offrir des opportunités aux étudiants, pour des stages ou pour des premiers emplois.

Des procédures d'intégration pour mieux fidéliser les nouveaux collaborateurs

En 2018, le nombre de recrutements a augmenté de 26 % en France. Cette arrivée massive implique de renforcer la qualité de l'accueil et le management pour mieux intégrer les nouveaux embauchés et surtout les fidéliser. Cette dimension s'est considérablement professionnalisée.

L'objectif est d'accompagner au plus près les nouveaux collaborateurs en se rendant très disponible pour eux lors de leur phase d'intégration.

La branche Construction a effectué en 2018 une revue intégrale de son process d'intégration afin de s'assurer que tous les collaborateurs découvrent le métier, le Groupe, ses valeurs et ses activités de manière plus efficace et interactive. Pour ce faire, à leur arrivée, la branche met à leur disposition On Board, une nouvelle application numérique ludique pour découvrir, au travers des différentes phases d'un projet, tous les métiers de la Construction. Cette application

permet de développer très tôt le sentiment d'appartenance à la branche en donnant accès à de nombreuses informations à propos de la branche comme du Groupe, notamment l'actionnariat salarié ou la plateforme de formation à distance My University.

Eiffage Construction propose une nouvelle application numérique pour mieux intégrer les nouveaux arrivants

Eiffage Construction a collaboré avec la start-up Urban Gaming (spécialiste de l'escape game nomade et digital) pour proposer un jeu sur tablette proposant des énigmes à résoudre portant sur le Groupe. L'arrivée de collaborateurs au sein de l'entreprise est en effet un moment clé. Il faut rapidement les intégrer, leur faire découvrir l'histoire et la culture de la société. Les équipes ressources humaines d'Eiffage Construction et les collaborateurs d'Urban Gaming ont travaillé ensemble pour créer des jeux sur mesure. Pour cela, la start-up s'est appuyée sur les attentes et le fonds documentaire d'Eiffage Construction. Elle a pris en compte l'historique du Groupe, son management, ses valeurs, ses grands projets, la sécurité, la Fondation Eiffage… La mise en place de ce jeu contribue également à l'image de marque du Groupe, qui atteste ainsi ses capacités d'innovation en matière d'intégration.

De plus, une formation jeunes diplômés a été mise en œuvre sur les thématiques « techniques de chantier », « prévention », « gestion contractuelle » et « gestion financière ». L'objectif est de donner à chaque arrivant une culture commune et transversale. Elle sera déployée dans l'ensemble des régions de la branche en 2019.
Les branches ont également systématisé les séminaires d'intégration avec, par exemple, 150 participants lors de deux séminaires de la branche Construction. De même, Eiffage Énergie Systèmes a organisé deux séminaires d'intégration rassemblant plus de 310 personnes en présence de toute la direction générale de la branche.
L'objectif de ces séminaires est de créer un sentiment d'appartenance et une proximité entre les équipes dès leur arrivée. Ce sont des éléments importants pour fidéliser les collaborateurs. Ces séminaires complètent la dimension digitale en y apportant la dimension humaine et des contacts importants.

Une progression de 26 % des recrutements en 2018 en France

BRANCHE CONSTRUCTION
→ 1 023 personnes embauchées
dont 418 jeunes de moins de 26 ans
209 ouvriers
367 Etam
447 cadres

BRANCHE INFRASTRUCTURES
→ 2 453 personnes embauchées
dont 886 jeunes de moins de 26 ans
999 ouvriers
834 Etam
620 cadres
1 245 jeunes accueillis en alternance
7 écoles de formation au sein de la branche Infrastructures pour les alternants

BRANCHE ÉNERGIE SYSTÈMES
→ 3 189 personnes embauchées
dont 1 097 jeunes de moins de 26 ans
1 255 ouvriers
1 433 Etam
501 cadres
1 524 jeunes accueillis en alternance

—Tableau n° 2: Embauches et licenciements
—Tableau n° 3: Stagiaires et alternants

L'alternance, un vivier crucial pour recruter

Près de 3 500 alternants ont été accueillis en 2018 dans des dizaines de métiers et dans les différentes branches.
Les profils recherchés sont larges : du CAP au master en passant par le bac pro et le BTS. Le Groupe recrute des alternants à la fois dans les domaines techniques et dans les fonctions support (achat, RH). Certains décident de poursuivre leurs études, d'autres s'orientent vers d'autres horizons, une partie d'entre eux est embauchée (de 30 % à 60 % selon les branches).
La branche Infrastructures est depuis longtemps convaincue des bienfaits du tutorat et compte déjà plus d'un millier de tuteurs dans ses rangs, principalement dans les équipes travaux. On y retrouve toutes les catégories, du directeur d'établissement au compagnon en passant par le chef de chantier et le conducteur de travaux. Ils contribuent à la transmission des savoir-faire et savoir-être de l'entreprise et veillent à la bonne intégration sociale des nouvelles recrues au sein des équipes. L'entreprise est principalement partenaire pour l'alternance d'école en région et à Paris de l'Ensam, du Cnam Amiens, du Cesfa de Nanterre et de Polytech de Lille. Les alternants peuvent aussi

bénéficier d'opportunités à l'international (Allemagne, Belgique, Espagne, Sénégal).

Le nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation de la branche Énergie Systèmes rapporté à l'effectif global a progressé d'un point l'an dernier. 4,5 % de jeunes ont été recrutés en alternance, soit l'équivalent de 800 emplois – un bon moyen d'intégrer des collaborateurs bien formés.

APRR-AREA a continué à recourir en 2018 au **contrat de professionnalisation** Prodiat, qui permet de former des personnes aux métiers de l'autoroute en vue de les embaucher. Cette formation est réalisée sur une durée adaptée pouvant atteindre un an. Depuis son lancement en 2012, ce dispositif d'accompagnement à l'emploi progresse chaque année car il permet de combler une lacune du système classique de formation ; les personnes en recherche d'emploi sont directement intégrées et formées au sein des équipes autoroutières opérationnelles.

—Tableau n° 3 : Stagiaires et alternants

Renforcer la gestion des compétences, des carrières, et la formation professionnelle

L'objectif en matière de formation et de gestion des compétences est d'accompagner les collaborateurs, quel que soit leur niveau de qualification, afin qu'ils s'adaptent aux nouveaux enjeux du secteur, notamment la transition écologique et digitale.
Il s'agit aussi de mieux anticiper les évolutions professionnelles par la gestion prévisionnelle des emplois, afin de repérer les emplois menacés et ceux qui, au contraire, vont émerger.
L'objectif est enfin de mieux gérer les carrières des collaborateurs afin de leur donner des perspectives d'évolution et de progression. C'est l'une des priorités du Groupe.

La formation professionnelle, un engagement du Groupe pour les collaborateurs

La formation professionnelle interne est une priorité du fait de l'évolution rapide des technologies. Il s'agit de permettre aux collaborateurs de mettre à niveau leurs compétences au regard des besoins du Groupe.
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 : par exemple, en développant les capacités managériales des cadres du Groupe 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, en effet, 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.
L'offre de formation proposée par l'Université Eiffage répond à cinq objectifs :

- améliorer la lisibilité et la visibilité de la formation, 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 aux besoins des collaborateurs et assurer la bonne transmission des compétences et expériences ;
- mutualiser l'offre de formation, pour s'appuyer sur des méthodes communes à l'ensemble des branches ;
- faire de la formation un outil de mobilité interne et de montée en compétences des collaborateurs ;
- contribuer à développer de nouvelles compétences et la formation aux outils numériques (BIM, ville durable).

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 plateformes de formation communes accueillent les collaborateurs, et notamment les cadres, sur le campus Pierre-Berger à Vélizy-Villacoublay (Yvelines) et au siège régional Hélianthe à Lyon (Rhône). Les directions des Ressources humaines des branches organisent en parallèle des actions de formation en propre qu'elles relaient au travers du « book » proposé par l'Université Eiffage.

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 réalisent des formations certifiantes pour des jeunes compagnons sans qualification, comme cela a été le cas d'Eiffage Construction dans la région Centre-Est, ce qui permet de mettre à profit le compte personnel de formation. L'objectif en 2019 est de dupliquer les modules pédagogiques qui ont été testés dans cette région dans les autres directions régionales en France.
D'une manière générale, la consolidation des compétences élémentaires – formation dénommée **Master 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. Colonne vertébrale d'Eiffage, ces formations permettent de renforcer son efficacité et de consolider les savoir-faire. L'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 accroître les capacités managériales, à développer les expertises sur les thématiques nouvelles (environnement, énergie, numérique) et à augmenter la productivité des chantiers.

Les formations Master Spé' Essentiels ont été conçues pour les cadres opérationnels et des fonctions supports, ainsi que les employés, techniciens et agents de maîtrise. L'Université Eiffage propose également aux cadres les formations « Essentiels » afin de leur donner une vision globale et des bons réflexes dans des domaines de compétence transverses nécessaires à tous les métiers, aussi bien en matière de gestion contractuelle des marchés que de conception des études et variantes, ou encore de gestion budgétaire d'un chantier.

—Tableau n° 8 : Formation

Mieux manager la gestion des compétences et la mobilité professionnelle

L'objectif du Groupe est de mieux repérer les talents et qu'ils se voient proposer une progression et des parcours répondant à leurs aspirations et aux besoins de l'entreprise. Cette gestion dynamique des ressources humaines est indispensable pour fidéliser les collaborateurs. De même, la qualité du management est essentielle pour la création d'un cadre de travail propice à la créativité et au bien-être dans l'entreprise. Le président-directeur général du Groupe a fait du management bienveillant l'un des axes clés de la politique RH pour les prochaines années.

Les branches Eiffage Énergie Systèmes et Construction ont poursuivi en 2018 le développement d'outils innovants ayant le même objectif : que chaque collaborateur puisse, avec son encadrement, définir son parcours professionnel en fonction de ses besoins et de ceux de l'entreprise.

- L'outil $(EC)^2$ de la branche Construction décrit les emplois, les compétences liées et les offres de formation proposées par la branche. $(EC)^2$ a permis en 2018 de faire remonter des informations essentielles : 30 % des collaborateurs ont exprimé un besoin de mobilité et 20 % ont demandé à bénéficier d'un « entretien carrière » afin de faire le point sur leurs perspectives.

L'« entretien carrière » : un nouvel outil pour donner des perspectives aux collaborateurs

La branche Construction a proposé en 2018 aux collaborateurs qui le souhaitent de pouvoir solliciter auprès des Ressources humaines un entretien permettant de faire un point complet sur leur carrière et leur projet professionnel en partageant leurs attentes. L'objectif est de faciliter les évolutions internes. En 2018, la branche Construction a expérimenté l'« entretien carrière » en Île-de-France et en Belgique. Le dispositif sera étendu progressivement à l'ensemble de l'Hexagone en 2019. Un guide de l'entretien carrière a été diffusé auprès des responsables ressources humaines en France et en Europe afin de leur fournir un outil opérationnel de préparation et d'accompagnement des collaborateurs.

- La branche Construction a aussi pour objectif de créer des parcours de formation type par métier afin de donner aux collaborateurs une vision à moyen et long terme de leur évolution professionnelle. Auparavant, seuls les métiers du secteur immobilier disposaient d'un parcours professionnel construit sur dix ans. L'objectif est de couvrir tous les métiers de la Construction à l'horizon 2020 en mettant en place des parcours de perfectionnement tout au long de la vie professionnelle.

- Pour sa part, Eiffage Énergie Systèmes a déployé en 2017 l'espace numérique e-PCE dans l'ensemble des directions régionales. L'objectif de l'outil est de mieux préparer et réaliser les entretiens individuels et de mieux gérer les parcours professionnels. Avec e-PCE, chaque collaborateur dispose d'un espace personnel sécurisé et confidentiel afin de formuler ses demandes de formation et ses souhaits de mobilité. Il peut aussi y trouver les comptes rendus des entretiens individuels et professionnels passés. Les données regroupées dans e-PCE offrent une meilleure visibilité et exploitation des demandes exprimées (mobilité, formation…) et permettent d'évaluer de façon plus objective les compétences, de mesurer la qualité de vie au travail et de suivre les objectifs fixés.

- Des revues de personnel sont mises en place chez Eiffage Énergie Systèmes à différents niveaux pour l'ensemble des collaborateurs (ouvriers, Etams et cadres). L'objectif est de détecter et d'accompagner ceux qui peuvent et souhaitent progresser, par exemple vers la maîtrise et l'encadrement de chantier ou vers des fonctions de direction ou d'expertise. En 2018, la direction des Ressources humaines de la branche a réalisé une revue du personnel pour les cadres à potentiel dans toutes les régions. Une personne a été spécifiquement embauchée pour l'organiser et suivre les plans d'action identifiés pour les collaborateurs et piloter de manière générale la mobilité interne.

Renforcer les capacités managériales par la formation

Pour étoffer les **compétences managériales des cadres** de direction de projet, d'exploitation et d'établissement et la préparation des collaborateurs à potentiel à ces fonctions, des parcours de formation Master Sup' ont été mis en place. Ainsi, l'Université Eiffage propose à ses cadres confirmés repérés comme ayant des potentialités d'évolution de se professionnaliser au cours de deux parcours longs d'un an.

L'Université Eiffage a ainsi développé un partenariat avec Ponts Conseil Formation et avec l'Essec qui permet de former chaque année deux promotions de 24 stagiaires chacune, l'une destinée à la filière Gestion des projets complexes – la formation « Projets clés en mains » (PCM) –, l'autre consacrée à la filière Gestion des centres de profit – 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 de former les futurs managers du Groupe, directeurs de projets (PCM) et directeurs de filiales (MCP).

En 2018, Eiffage Énergie Systèmes a proposé à une quinzaine de managers « pilotes » une nouvelle démarche de coaching en ligne pour les accompagner dans leur prise de poste pour certains, ou dans le développement du leadership au féminin pour d'autres. Cet accompagnement sera étendu en 2019.

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 deux promotions de 20 collaborateurs en Horizons confirmés ; la troisième promotion a été formée en 2018.

Eiffage Construction diffuse également le Guide 360°, un puissant outil de développement personnel et de pilotage managérial, orienté vers le développement des compétences. Il peut être exploité dans une perspective individuelle (360° Individuel) ou collective (360° Team). Cette démarche consiste à faire évaluer les comportements d'une personne par lui-même, par son manager, ses collaborateurs et ses collègues afin d'identifier ses points forts et ses axes d'amélioration.

Des outils pour faciliter la mobilité professionnelle

La mobilité constitue un enjeu majeur pour le développement et la croissance d'Eiffage. Elle permet d'accompagner les changements d'organisation, l'évolution des métiers, et contribue à favoriser l'employabilité des collaborateurs.

Une charte de mobilité a été créée : elle précise les principes généraux d'accès à la mobilité, les engagements entre les différentes parties prenantes et enfin les aides à la mobilité géographique (périmètre France). La charte réaffirme le rôle central de la Bourse de l'emploi. Par son intermédiaire, le principe de priorité donné aux ressources internes est privilégié et tous les collaborateurs ont accès à l'intégralité des offres de mobilité proposées.

La Bourse de l'emploi est plus facile d'accès : désormais, tous les collaborateurs reçoivent tous les deux mois une newsletter par courriel les informant des postes ouverts, afin d'encourager les candidatures internes, qui demeurent prioritaires.

Politique 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, d'âge, de nationalité, de conviction religieuse, de milieu social ou d'état de santé, comme l'un des principes fondamentaux de la vie et du bien-vivre ensemble dans le Groupe. La politique de diversité et d'égalité des chances repose sur des critères strictement professionnels et des processus objectivés afin de garantir une réelle égalité de traitement.
Les objectifs en matière d'insertion, de diversité et d'égalité des chances sont triples :

- **poursuivre la sensibilisation des managers et des collaborateurs** à l'insertion et à l'égalité des chances ;
- **soutenir des démarches d'insertion,** notamment pour aider à la formation de publics très éloignés de l'emploi qui sont susceptibles de devenir des collaborateurs d'Eiffage après un parcours d'insertion et une formation ;
- **lutter contre toutes les formes de discrimination et favoriser l'égalité des chances.**

Sensibiliser et former les collaborateurs à la diversité et à l'égalité des chances

Changer les attitudes et les comportements en matière de diversité implique de mieux communiquer et de 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.

Les accords ou plans d'action Diversité et Égalité des chances sont mis en œuvre dans les branches en réponse aux engagements du Groupe et aux évolutions de la réglementation. Ils sont régulièrement renouvelés et les objectifs actualisés.

La diversité et l'égalité des chances au sein d'APRR et AREA font partie intégrante du plan stratégique et mobilisent les ressources humaines dans le respect des valeurs Eiffage. Fruit d'un plan d'action volontariste, actualisé régulièrement, la démarche Diversité et Égalité des chances a permis d'obtenir en 2016 le label Diversité délivré par l'Afnor. Cette reconnaissance engage APRR et AREA à poursuivre leurs actions pour lutter contre les préjugés et les stéréotypes, et prévenir les discriminations.

Une politique de formation volontariste est déployée à l'attention de tous les collaborateurs 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 – le recrutement, l'évolution de carrière, le management et les

relations sociales – afin d'aboutir à un management porteur du bien-vivre ensemble. APRR et AREA mettent à la disposition des collaborateurs des livrets qui synthétisent l'ensemble des engagements et des actions phares menées en la matière aussi bien en interne qu'auprès de la clientèle. Le réseau de plus de 80 « ambassadeurs de la diversité » est un activateur d'idées et s'implique dans le développement de partenariats locaux.

La campagne de communication autour du « voyager et bien-vivre ensemble » encourage la prise en compte de la diversité et de l'égalité des chances par les collaborateurs ainsi que les clients. L'audit de suivi de label Diversité a confirmé en 2018 des avancées concrètes au sein des entités d'APRR et AREA.

L'insertion de publics éloignés de l'emploi : un vivier pour l'emploi durable

Le secteur de la construction et des travaux publics a toujours été un puissant intégrateur pour les personnes peu qualifiées. Le Groupe met en place des actions fortes pour accompagner, avec des partenaires, des personnes éloignées de l'emploi, afin d'optimiser leurs chances et éventuellement de permettre leur intégration.

Au vu des fortes tensions sur le marché de l'emploi, les dynamiques d'insertion constituent un vrai vivier pour former et intégrer de nouveaux collaborateurs. C'est surtout le cas pour les branches Construction et Infrastructures, qui offrent des activités propices à la qualification et à l'insertion.

Ces actions sont entreprises soit directement au sein des branches (lorsque des chantiers sont ouverts aux clauses d'insertion, par exemple), soit par l'intermédiaire de la Fondation Eiffage (voir page 196).

Les contrats de marchés publics comprennent systématiquement des clauses d'insertion. Les branches, notamment Infrastructures et Construction, s'engagent bien au-delà de ces clauses. Elles s'appuient sur ces démarches pour former et qualifier un grand nombre de personnes susceptibles d'être embauchées en cas de succès.

Ces actions sont le plus souvent menées avec Pôle emploi, les missions locales, en collaboration étroite avec le réseau des Crepi (clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion), partenaire traditionnel d'Eiffage. Le Groupe apporte 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. Leur maillage territorial dense a beaucoup contribué au succès et à l'ampleur des actions portées par les branches en matière d'insertion et de professionnalisation des personnes éloignées de l'emploi.

Les personnes sont embauchées via des entreprises d'intérim d'insertion sur des postes diversifiés (coffreurs, agents de trafic, aide mineur sur les chantiers du Grand Paris, voir page 191). Des actions qualifiantes sont conduites, notamment avec l'Afpa et les écoles internes Eiffage.

Eiffage Génie Civil s'engage pour l'insertion et l'emploi sur le chantier de l'autoroute A9

Sur le chantier de l'autoroute A9, Eiffage Génie Civil avait un objectif d'insertion de 24 000 heures qui a été largement dépassé, au point d'atteindre 132 784 heures. Le chantier a employé 127 personnes en intérim (122 hommes et 5 femmes), principalement à des postes de manœuvre mais aussi des aides coffreurs et des coffreurs (99 personnes). Plus de 100 formations spécifiques liées au poste de travail ont été proposées. Onze personnes ont été embauchées à la suite de leur mission en intérim (un en CDI, dix en CDIC).

L'intégration des jeunes issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville fait l'objet d'une politique spécifique du Groupe soutenue et accompagnée par les pouvoirs publics à travers la charte Entreprises et Quartiers. En 2016, Eiffage a renouvelé son engagement dans cette charte à travers la Fondation Eiffage : celle-ci a désormais pour objectif de financer cinq à sept 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. Depuis novembre 2016, huit projets ont été soutenus dans les quartiers prioritaires avec un abondement des directions régionales d'Eiffage et le soutien des Crepi pour le suivi et l'ingénierie des projets. Dans le cadre de sa politique diversité et égalité des chances, APRR a également signé la charte Entreprises et Quartiers avec la préfecture du Territoire de Belfort, fin 2017. L'engagement s'est traduit en 2018 par l'accompagnement des personnes sous forme de formation, de parrainage ou encore de tutorat.

Acquisition des savoirs de base et accompagnement à la transition numérique : une nécessité pour bien intégrer les collaborateurs

La lutte contre les difficultés de lecture, d'écriture, de compréhension des chiffres ou d'accès aux techniques numériques de base représente un enjeu important pour l'entreprise. 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. Cette problématique concerne également les populations d'origine étrangère qui ne connaissent pas toujours bien le français. Des formations spécifiques sont ainsi proposées aux collaborateurs, sur la base du volontariat.
La transition numérique exige un effort de formation spécifique pour que tous les collaborateurs puissent avoir accès aux outils et aux applications numériques développés par le Groupe, notamment en matière de formation et de prévention sécurité. La première étape de cette intégration passe par l'obtention d'une adresse mail personnelle pour tous les compagnons. Une campagne d'information, « Eiffage

Connexions », a été lancée en 2018 pour inciter les collaborateurs à créer leur adresse personnelle. Tous peuvent ainsi être en lien direct avec leur entité et avec le Groupe. Sur certains chantiers, des ordinateurs en libre-service ont été mis à leur disposition pour qu'ils puissent mieux appréhender ces outils. D'autres initiatives, comme la **création d'un « passeport digital »,** seront menées en 2019 pour les former aux outils numériques.

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, même pour les métiers les plus opérationnels sur les chantiers. 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 du point de vue tant de l'évolution des mentalités que de l'intégration des femmes.

Dans un environnement professionnel encore très majoritairement masculin, plusieurs actions sont menées : augmentation du nombre de femmes occupant des postes de cadres opérationnels, parité en matière de formation, de rémunération et de 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 pour ceux qui interviennent sur les chantiers, ces derniers ayant des contraintes particulières à intégrer.

Des accords et plans d'action régissent la mixité hommes/femmes dans les branches. Ainsi, au sein de la branche Énergie Systèmes, EES-Clemessy Services a signé le 11 décembre 2017 un accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, la mixité des métiers et la coopération intergénérationnelle qui marque la volonté de promouvoir l'égalité professionnelle en fixant notamment comme objectif une progression de 5 % du nombre de femmes embauchées. EES-Clemessy a aussi signé le 27 septembre 2018 un accord unanime avec l'ensemble des organisations syndicales sur ce sujet.

L'objectif est de faire progresser le taux de féminisation des emplois et d'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 expérience professionnelle et emplois équivalents. L'équilibre du taux d'accès à la formation est un point de vigilance pour l'égalité hommes/femmes car il s'est détérioré en 2016-2017 par rapport à 2014-2015.

—Tableau n° 9 : Emploi des femmes

Actions menées en faveur de l'insertion et de l'emploi des personnes handicapées

Les plans d'action 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 à 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 de l'employabilité des personnes handicapées ;
- la mise en place de partenariats avec le milieu protégé afin de soutenir les structures spécialisées par la politique d'achat ;
- des actions permettant de maintenir dans l'emploi une personne touchée, en cours de carrière, par un handicap.

Les branches mènent des actions régulières de communication et de sensibilisation auprès des collaborateurs. Il s'agit aussi de mieux connaître les situations de handicap et d'améliorer l'intégration des personnes en situation de handicap au travail. L'intégration dans l'emploi reste plus difficile pour certains handicaps dans les métiers très opérationnels.
En 2018 a eu lieu au campus de Vélizy-Villacoublay la **Semaine du handicap.** Pendant une semaine, une série d'animations et de jeux de rôle ont été organisés au siège d'Eiffage. L'objectif est aussi de montrer que le vocable « handicap » recouvre des situations extrêmement diverses, souvent loin des clichés que l'on peut avoir sur ce que sont les handicaps. Les actions d'APRR et AREA en faveur du handicap, dans le cadre du plan Diversité, sont multiples. Elles permettent notamment de **faciliter la déclaration par un collaborateur d'un éventuel handicap** ou d'une maladie invalidante afin d'améliorer son confort de travail et d'assurer ainsi son maintien dans l'emploi. Depuis 2014, le nombre de salariés en situation de handicap poursuit sa progression et a atteint 192 personnes fin 2018. La commission Handicap de chaque société est chargée d'étudier tous les cas qui lui sont présentés. Les actions visent aussi la clientèle des autoroutes, par exemple en proposant un système de communication adapté aux malentendants.

APRR expérimente un escape game spécial handicaps invisibles

Les handicaps ne sont pas toujours visibles. Cela a été l'un des axes de sensibilisation de l'escape game qui a été organisé dans une équipe APRR en 2018. Le jeu immersif consistait à sauver l'humanité en détruisant un virus, les participants cumulant des handicaps invisibles. Le défi a été relevé à Semoutiers (Haute-Marne), dans le cadre d'une action Diversité et Égalité des chances. Une nouvelle approche du handicap au travail.

Enfin, certaines branches développent des relations privilégiées avec le secteur dit « protégé » – le plus souvent sollicité 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. Ainsi APRR a de plus en plus recours au secteur protégé pour effectuer des missions technico-administratives, l'entretien des espaces verts ou encore la fourniture de repas. Le montant annuel des achats à ce secteur spécifique se maintient à plus de 150 000 euros alors qu'il était proche de 80 000 euros en 2014.

Plus largement, APRR et AREA confirment que les efforts consentis en faveur du travail des personnes handicapées leur permettent de progresser en ce qui concerne leur obligation d'emploi, le montant de l'indemnité ayant été divisé par trois entre 2014 (126 000 euros) et 2018 (43 000 euros) pour APRR. AREA, quant à elle, ne verse plus d'indemnité depuis 2015.

—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 visent à :

- 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'action pénibilité afin d'adapter les postes à leurs capacités et de mieux gérer les fins de carrière.

À compétence égale, le critère de l'âge n'est pas considéré comme un critère discriminant, que ce soit en matière d'emploi, de promotion ou d'évolution. EES-Clemessy s'est ainsi donné comme objectif que 5 % des recrutements effectués jusqu'en 2019 soient des recrutements de seniors âgés de 50 ans et plus.
Dans le cadre de sa politique Diversité et Égalité des chances, AREA avait renouvelé début 2017 son plan d'action 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. A minima, le pourcentage de salariés âgés d'au moins 55 ans constaté au 31 décembre 2015, soit 19 % de l'effectif, doit être maintenu. Fin 2017, ce pourcentage était supérieur à 20 %. L'association de salariés expérimentés seniors et de jeunes au sein des équipes de travail est favorisée, et une priorité pour exercer des missions de tutorat est donnée aux salariés seniors.

—Tableau n° 11 : Répartition des effectifs par âge

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 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 22 membres désignés par les organisations syndicales parmi leurs représentants élus ou désignés des instances représentatives du personnel des filiales françaises et européennes.

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 30 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.

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 et 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. 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.
Un autre dispositif commun, couvrant lui aussi une large partie des filiales françaises, octroie aux salariés et à leurs ayants droit des garanties de prévoyance lourde, en cas d'arrêt maladie de longue durée, d'invalidité et de décès.

Réduire l'empreinte environnementale

La réduction de l'empreinte environnementale des activités est clairement énoncée 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 en termes de développement durable de manière générale, et 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 en particulier.
Largement diffusées via les sites internet et dans toutes les entités sous forme d'affiches, ces chartes ont été actualisées en 2017 et sont systématiquement mises en exergue dans le cadre des formations dédiées.
En parallèle, les présidents de branche adoptent des plans d'action intégrant les thématiques environnementales en fonction de leurs spécificités métiers.
L'organisation décentralisée du Groupe lui permet de traiter ses principaux enjeux environnementaux :

- en diffusant une culture des risques et enjeux environnementaux ;
- en réduisant son empreinte énergie-carbone grâce à la maîtrise de sa consommation d'énergie et au déploiement d'une stratégie bas carbone fondée sur une offre innovante (voir chapitre dédié) ;
- en préservant la biodiversité grâce à une politique structurée imposant la démarche « éviter, réduire, compenser » ;
- en allégeant les pressions sur les ressources par la maîtrise de ses impacts, notamment via une réduction des consommations et la mise en œuvre d'une véritable démarche d'économie circulaire.

Diffuser la culture de la maîtrise des risques environnementaux

Des experts et des outils au service des opérationnels

La prise en compte de l'environnement se décline de manière opérationnelle, d'une part, via les pôles de la direction Développement durable et Innovation transverse (DDDIT) du Groupe et, d'autre part, via le réseau des référents et des animateurs environnement au sein des différentes branches et entités. Les expertises de la DDDIT couvrent tous les volets du développement durable et la DDDIT intervient régulièrement auprès des réseaux d'experts régionaux en environnement des entités opérationnelles du Groupe pour actualiser les connaissances, coordonner des actions, maintenir un haut niveau d'engagement et apporter un appui technique et réglementaire dans les affaires commerciales.

En termes de gouvernance, la DDDIT :

- est directement rattachée au président-directeur général ;
- participe au comité de direction 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 des branches travaux et des concessions autoroutières en France 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 entre autres.

L'organisation des branches opérationnelles en la matière est la suivante :

- **Branche Construction :** la direction Performance Qualité anime 14 responsables régionaux pour la qualité et l'environnement et une cinquantaine de collaborateurs chargés des missions liées à la qualité et à l'environnement ;

- **Branche Infrastructures :** la direction Performance Qualité anime six référents Environnement au niveau des pôles métiers, une quinzaine de responsables Qualité Environnement régionaux ainsi qu'un réseau maillé d'animateurs locaux, soit environ 180 collaborateurs au total. Ce réseau a été renforcé en 2018 pour compenser les départs en interne, accompagner l'intégration d'Eiffage Génie civil Marine et accompagner le déploiement de l'entreprise au grand international.

  Pour favoriser une montée en compétences et assurer une parfaite connaissance en interne du socle des politiques applicables, notamment par les nouveaux embauchés, un projet pilote intitulé Pandore a été lancé au printemps 2017 et ouvert en décembre 2018 (voir encadré). Par ailleurs, le nouveau système de management de la qualité pour la branche a été implémenté, étoffé et est désormais internationalisé. Pour assurer la pleine prise en compte de toutes les exigences requises, la branche Infrastructures ambitionne que 100 % des implantations bénéficient d'un audit interne sur un cycle de trois ans dans chacune des trois activités – route, génie civil et métal – en France comme à l'international grâce à un réseau de 70 auditeurs qualifiés.

Pandore, un portail collaboratif pour la branche Infrastructures

Le portail collaboratif Pandore, ouvert en décembre 2018, permet d'accéder en quelques clics à la réalisation et au suivi d'une analyse des risques et opportunités liés à l'environnement. Pandore assure une maîtrise correcte du risque environnemental, fondée sur un socle commun alimenté collaborativement, conformément à la certification nationale de la branche. Le portail donne accès à tout un corpus socle minimal d'exigences maîtrisées en environnement, rassemblées dans une base de données nationale. L'outil étant collaboratif, les bonnes pratiques sont aisément repérées et diffusées. Le socle commun d'actions et d'exigences sera ainsi renforcé.

- **Branche Énergie Systèmes :** la direction Qualité, prévention et environnement anime un réseau de 15 responsables Qualité Environnement régionaux et de 100 animateurs locaux ;

- **APRR et AREA** s'appuient sur une filière Environnement d'une quinzaine de salariés rattachés essentiellement à la direction Infrastructure, patrimoine et environnement ; ils se consacrent exclusivement aux questions environnementales. Au-delà, des missions sont réalisées tout au long de l'année par les personnels de districts qui entretiennent des espaces verts, collectent des déchets, taillent des arbres et contrôlent le fonctionnement des bassins de protection de la ressource en eau ainsi que le bon état des clôtures.

La diffusion des connaissances pour une meilleure prise en compte de l'environnement

LES ENVIRO'TOURS, UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION INTERNE D'ENVERGURE

L'objectif des Enviro'Tours, une tournée nationale dédiée à l'environnement et au développement durable, est de diffuser au plus près du terrain les outils et orientations du Groupe, de mutualiser les bonnes pratiques et de mobiliser les collaborateurs le plus en amont possible des projets, tout en sensibilisant les cadres dirigeants de l'entreprise aux exigences environnementales qui permettent de faire la différence auprès des clients et des parties prenantes.

Le programme des Enviro'Tours permet de présenter et de déployer :
- tous les outils développés en interne pour construire des offres différenciantes intégrant au mieux les enjeux environnementaux et la spécificité des territoires ;
- les guides et formations de maîtrise du risque environnemental ;
- les atouts en termes d'innovation, tant au profit de la ville durable que des infrastructures ;
- les bonnes pratiques et initiatives régionales à dupliquer.

Cette campagne, décidée par le président-directeur général et en lien avec le comité de gouvernance de la conformité, s'appuie sur les délégations régionales afin que ces séminaires induisent une réelle dynamique de transversalité et profitent à toutes les branches. Les différents Enviro'Tours permettront à la DDDIT de rencontrer en dix-huit mois plus de 1 200 collaborateurs, dans les 12 régions françaises métropolitaines.
Les collaborateurs ciblés sont chargés des projets en phase d'appels d'offres et en phase opérationnelle : responsables de centres de profit, directeurs d'agence, directeurs d'exploitation, responsables commerciaux et juridiques, responsables de bureaux d'études et d'achats, ainsi que les responsables qualité environnement.

UNE NOUVELLE OFFRE DE FORMATION DÉDIÉE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une nouvelle offre de formation dédiée au développement durable a été mise en place en 2018 dans le cadre de l'Université Eiffage. Un pool de formateurs internes dispense ces nouveaux modules de formation baptisés « Essentiels » dédiés à la prise en compte des enjeux du développement durable dans les projets et les chantiers de tous les métiers du Groupe.

L'Essentiel « Chantier et environnement » cible plus particulièrement les cadres de chantier : il rappelle les notions de base en matière de réglementation environnementale et présente les enjeux de la maîtrise des risques en phase opérationnelle, ainsi que les leviers importants pour mobiliser une équipe sur ces sujets.

Le niveau II de ce premier Essentiel, intitulé « Chantiers à haute valeur environnementale », sera mis en place dès 2019 et représente un approfondissement de la première formation « Chantiers et environnement ». Il cible ainsi les encadrants de chantier déjà sensibilisés et/ou dont les clients ont de fortes exigences environnementales (labels, atteintes de performances environnementales spécifiques…).

Enfin, l'Essentiel « Se différencier grâce au développement durable » est plutôt destiné aux chargés d'études et responsables commerciaux qui doivent comprendre les principaux mécanismes d'anticipation des risques environnementaux, mais aussi les leviers de différenciation liés au développement durable (économie circulaire, solutions bas carbone…) nécessitant de solides compétences environnementales.

Des formations sur mesure ont également été conçues et dispensées en 2018 pour des métiers qui requièrent des expertises spécifiques, comme la connaissance approfondie des procédures environnementales : de telles interventions ont ainsi été organisée au titre du nouveau dispositif d'autorisation environnementale unique pour des personnels d'Eiffage Concessions, d'Eiffage Aménagement et d'Eiffage Immobilier.

En parallèle, la DDDIT a approfondi en 2018 le développement de son offre de formation pédagogique sur mesure. Trois modules de jeux de société, « Sur la route de l'environnement », « Propagation » et « Aménageur et parties prenantes » ont été créés en interne pour aider

les encadrants de chantier comme les compagnons à animer des sessions ludiques et attractives permettant une compréhension efficace et intuitive des problématiques environnementales et leurs interactions avec leurs activités quotidiennes.

Six autres jeux ont été développés pour les Enviro'Tours. Trois « écoquiz » ont été créés sur la biodiversité, les solutions bas carbone et l'économie circulaire. Trois jeux de plateaux ont également été conçus sur l'innovation, les appels d'offres et les chartes Développement durable au quotidien.

LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE, UN SOCLE POUR LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les branches du Groupe poursuivent le déploiement et le renouvellement des certifications ISO 14001 – management de l'environnement – pour toutes les entités ainsi que le déploiement des certifications ISO 50001 – management de l'énergie – pour les activités industrielles et les activités de maintenance et de gestion énergétique des bâtiments, afin de développer les meilleurs standards de performances environnementales et énergétiques.

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.

En cohérence avec les engagements de progrès du Groupe et son cœur de métier, Eiffage Énergie Systèmes s'est engagée depuis trois ans dans une démarche d'efficacité énergétique, en étant certifiée ISO 50001. Cette certification a été reconduite en 2019 pour trois ans. Cette démarche a pour objectif de développer un réseau d'experts au cœur de ses directions régionales, d'encourager l'achat de produits économes en énergie et d'impliquer ses salariés comme ses prestataires dans sa démarche.

Eiffage Énergie Systèmes a choisi de faire certifier ISO 50001 une partie de son patrimoine immobilier (neuf de ses bâtiments) et son parc de véhicules associé. Chaque site certifié s'engage sur des cibles d'amélioration de performance énergétique et déploie les moyens adaptés pour les atteindre.

Pour leur part, APRR et AREA ont obtenu une certification ISO 14001 unique en octobre 2017 pour l'ensemble de leur activité d'exploitation, renforçant ainsi la cohérence de leur action.
La branche Infrastructures dispose d'une certification nationale pour son périmètre France.

Dans la branche 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 Aménagement et les filiales régionales d'Eiffage Construction et d'Eiffage Immobilier sont généralement certifiés ISO 9001 et 14001.

La part du chiffre d'affaires couvert par les certifications est présentée en annexe pour chaque branche.

—Tableau n° 1 : Certifications

De nouveaux outils pour accompagner le management environnemental

Deux nouveaux outils numériques, diffusés sous l'intitulé En Vigilance, ont été mis à disposition des établissements au cours du 4e trimestre 2018 et du 1er trimestre 2019 en remplacement de l'outil Geode utilisé jusque-là: l'un assure la veille réglementaire et permet le traitement de la conformité de chaque établissement ou activité; l'autre permet de piloter les analyses environnementales et plans d'action.

DES INVESTISSEMENTS ET ACTIONS ENVIRONNEMENTALES

Les établissements réalisent chaque année un volant d'investissements en vue de limiter l'empreinte environnementale de leurs activités : équipements de prévention, matériels moins énergivores et moins bruyants, matériels de dépollution. Des dépenses préventives de fonctionnement sont également engagées, comme 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 afin de réduire la facture énergétique et les émissions de gaz à effet de serre associées. Sont concernés par ces investissements, à titre d'exemple : des systèmes de récupération et de traitement des eaux de lavage sur chantier, des dispositifs de rétention visant les risques de déversement d'huiles ou de produits chimiques, des kits d'intervention et dispositifs de simulation de situation d'urgence, etc…

—Tableau n° 2 : Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement

Forézienne d'Entreprises passe aux huiles hydrauliques biodégradables

Rattachée à la division Terrassement-Démolition-Dépollution (T2D) d'Eiffage Génie Civil, Forézienne d'Entreprises est spécialisée dans le terrassement, la dépollution, l'assainissement et le minage. L'entreprise a décidé d'équiper son parc machines au fil de son renouvellement d'huiles hydrauliques biodégradables, réglant ainsi les impacts éventuels d'un déversement accidentel sur des zones sensibles.

46,5 millions d'euros seront investis par APRR et AREA d'ici 2022 dans le domaine de l'eau

Chez APRR-AREA, les risques de pollution chronique sont principalement liés à la circulation et aux équipements de sécurité (usure des véhicules, de la chaussée et des glissières). Aussi, dans les secteurs où la ressource en eau est vulnérable, les autoroutes sont équipées de dispositifs de collecte étanches permettant de diriger les eaux de ruissellement de chaussée vers des bassins de traitement. 2 000 bassins (décantation, déshuilage, infiltration) protègent ainsi les zones proches de captage d'eau potable, des cours d'eau ou de zones naturelles sensibles.

Ces dispositifs sont également dimensionnés pour protéger la ressource en eau contre les déversements accidentels, lors, par exemple, du percement du réservoir d'un véhicule accidenté ou d'une fuite de matières polluantes. Les équipes d'intervention utilisent des kits de produits absorbants lorsqu'il s'agit d'un simple déversement de réservoir, ou confinent la pollution avant de la faire évacuer par camion-pompe. Depuis plusieurs années, des simulations de déversement sont organisées et, désormais, le pôle des directeurs d'exercices (Direx) renforce la démarche afin de garantir la réactivité des personnels d'APRR et d'AREA face à tout type d'événement, mais aussi la coordination efficace des autres intervenants.

La protection de la ressource en eau ainsi que certains franchissements de cours d'eau vont encore être améliorés dans le cadre du plan d'investissement autoroutier validé par l'État début novembre 2018. APRR engagera 9,8 millions d'euros pour réaliser trois programmes d'ici à 2021 afin de restaurer la continuité hydraulique sur cinq passages inférieurs et des cours d'eau sur trois franchissements, et d'assurer le traitement des eaux de ruissellement sur neuf sites particuliers (péages et viaducs). Pour sa part, AREA investira 36,7 millions d'euros pour protéger la ressource en eau sur huit sections (près de 35 kilomètres au total) de son réseau.

LE CHANTIER DE LA LIGNE 16 DU MÉTRO DU GRAND PARIS, DE MULTIPLES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Sur le chantier de génie civil de la ligne 16 - lot 1 (de Saint-Ouen à Aulnay-sous-Bois) - du futur métro du Grand Paris, remporté en février 2018 par le groupement mené par Eiffage Génie Civil, le volume de déblais à évacuer est considérable (2,6 millions de m^3). Il est à la mesure d'un projet exceptionnel d'un montant de 1,84 milliard d'euros qui représentera au total 69 mois de travaux. Les équipes d'Eiffage engagées dans ce projet qui va marquer le territoire vont réaliser 19 kilomètres de tunnels, 38 kilomètres de voies ferroviaires aller et retour, ainsi que 25 ouvrages, dont cinq gares – et notamment la gare de Saint-Denis-Pleyel, qui sera l'une des plus importantes du Grand Paris.

Pour répondre aux défis environnementaux, les équipes sont pleinement mobilisées.

Le plan de respect de l'environnement établi par le groupement titulaire répond aux exigences environnementales de la Société du Grand Paris (SGP), maître d'ouvrage. Un reporting mensuel et un bilan trimestriel sont tenus à jour. En complément, un outil spécifique, intitulé Gasel, l'acronyme de « grille d'analyse des sensibilités environnementales locales », est complété chaque semaine afin d'identifier les nuisances potentielles qui seront générées par les travaux à venir et de définir les actions à mener afin d'informer les riverains de chaque site.

Traçabilité totale de tous les déblais évacués

Les équipes ont notamment pour objectif non seulement de recycler, revaloriser et réemployer 70 % des déchets générés, conformément à la loi de Transition énergétique pour la croissance verte (TECV), mais aussi d'assurer, et ce sera une grande première, une traçabilité totale de tous les déblais évacués. Des contrats ont été conclus avec les terrassiers et les exutoires habilités par la SGP pour accueillir les déblais (carrière, centre de valorisation, etc.). Les camions de terrassement qui entrent dans le chantier et en sortent sont pesés sur des ponts bascules et, grâce au logiciel Terex, les cadences d'évacuation sont relevées et suivies. Elles pourront atteindre 250 000 tonnes par jour au plus fort des travaux. Des plateformes de regroupement ont également été mises en place pour optimiser la détermination des natures de déblais et déterminer les filières de valorisation et de stockage adéquates.

Les matériaux en jeu seront essentiellement des déchets inertes (déblais classiques de terrassement). Les déblais seront réutilisés en remblais suivant les caractéristiques des matériaux concernés à chaque fois que ce sera possible. De manière générale, les équipes s'emploient à maîtriser les flux entrants et sortants afin de ne pas créer d'encombrements inutiles supplémentaires dans une zone urbaine déjà dense tout en assurant les livraisons sur les chantiers au bon moment.

L'évacuation des déblais est rigoureusement encadrée. La même vigilance est appliquée pour la gestion des eaux prélevées. De plus, des mesures d'empoussièrement en continu seront effectuées régulièrement pour réduire les expositions des riverains.

Affaiblissement des bruits en phase chantier

La protection de ces derniers vis-à-vis des bruits a été particulièrement étudiée. La SGP a requis un affaiblissement des bruits ambitieux en phase chantier de 28 dB(A) (décibel audible pour l'oreille humaine). Des moyens importants ont été mis en œuvre : des murs anti-bruits et des protections acoustiques qui atteignent de 3 à 4 mètres de hauteur. Des bâches innovantes ont aussi été développées par une PME locale. L'affaiblissement et l'absorption constatés des bruits par ce complexe de bâches et de palissades ont été dûment testés au sein du laboratoire du Conseil scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et sur le terrain. Un monitoring permanent permet de mesurer en temps réel les vibrations et la sonométrie.

Côté biodiversité, un écologue est présent au sein des équipes pour s'assurer de la bonne prise en compte des enjeux écologiques avant chaque démarrage des travaux. De nombreux monticules de briques,

pierres, branchages et végétaux (hibernacula) ont été mis en place pour laisser les petits mammifères et les reptiles trouver refuge et hiberner. Les plantes exotiques envahissantes ont été ou seront arrachées, enterrées, détruites ou évacuées, pour éviter toute dissémination.

Une stratégie biodiversité réaffirmée et confortée

La lutte contre l'érosion de la biodiversité est l'un des grands enjeux du XXIe siècle. Le groupe Eiffage est particulièrement conscient des risques majeurs et très diversifiés qui pèsent sur la biodiversité à la fois remarquable et ordinaire. Dans un contexte où les connaissances scientifiques en la matière progressent aux niveaux français comme international, où des institutions aux missions spécifiques sont mises en place, et alors que se tiendra en 2020 une convention mondiale sur la diversité biologique, Eiffage recherche l'intégration des enjeux de biodiversité et de milieux fragiles dans les cœurs de métier : ces enjeux ne sont pas des ajouts mais deviennent intrinsèques à l'exercice de ces métiers.

Les engagements d'Eiffage en faveur de la préservation de la biodiversité s'articulent autour des objectifs suivants :

- l'allégement de la pression sur les ressources naturelles ;
- le développement des savoir-faire en génie civil écologique, aménagements biodiversifiés et compensation écologique ;
- la montée en compétences des équipes sur tous ces sujets.

Le Groupe intègre aussi en permanence de nouveaux savoir-faire en matière de biodiversité, à travers notamment le développement de compensations écologiques ou de l'agriculture urbaine, renouvelle ses modes conceptuels et constructifs, via notamment le développement de matériaux biosourcés (partenariat avec Karibati), et partage son expérience avec les experts, organismes et associations spécialisés.

Pour rappel, Eiffage s'est engagé dès 2009 dans une politique volontariste de préservation de la biodiversité, à travers notamment deux chartes, Biodiversité et Eaux et milieux aquatiques, signées par le président-directeur général et qui s'appliquent à toutes les filiales et à tous les collaborateurs du groupe.

Puis le Groupe a défini ses engagements concrets via un plan d'action spécifique dans le cadre de la Stratégie nationale biodiversité (SNB) de l'État, qui a été officiellement reconnu dès 2012, puis de nouveau en 2015.

Une nouvelle étape a été franchie en juillet 2018 avec la participation de Benoît de Ruffray, président-directeur général d'Eiffage, au lancement de l'initiative Act4Nature : un pacte assorti d'un programme d'action à travers lequel 65 entreprises françaises ont publiquement pris ou confirmé leurs engagements pour préserver la biodiversité.

La biodiversité au cœur des métiers du Groupe

En ce qui concerne les **activités industrielles** (carrières, usines de liants et d'enrobés), la biodiversité est au cœur des préoccupations des carriers depuis de nombreuses années. Les espaces ouverts par l'exploitation, exempts de toute végétation, offrent des milieux favorables à l'implantation d'une faune et d'une flore pionnières, espèces souvent protégées et rares dans l'environnement immédiat de la carrière. Conscients de cette fragilité, les carriers adaptent leurs méthodes d'exploitation pour préserver les milieux et les conditions favorables : maintien des milieux ouverts, création de mares, adaptation des plannings d'exploitation aux phases de vie des espèces, etc.
Ainsi, à titre d'exemples :

- des chantiers « nature » ont été réalisés sur le site de Stinkal en partenariat avec le parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale et l'Unicem Hauts-de-France pour rendre leurs fonctionnalités à des zones humides abritant de nombreuses espèces d'amphibiens. Le service environnement industries/carrières de la branche Infrastructures travaille en concertation avec l'Union professionnelle du génie écologique (UPGE) afin d'améliorer encore la prise en compte des espèces qui viennent s'implanter sur les sites tout en assurant la bonne viabilité de l'exploitation ;

- des reportages filmés et pédagogiques ont été initiés en 2018 dans les carrières d'Eiffage très avancées en termes de préservation de la biodiversité, afin de favoriser la duplication des bonnes pratiques.

Pour ses **activités de travaux,** Eiffage applique strictement la démarche « Éviter, réduire, compenser » dans ses projets : cette séquence s'applique désormais à tous les métiers, non seulement aux grandes infrastructures de transports, mais également aux domaines de la construction, y compris l'aménagement et l'immobilier.

Nouveau contrat de protection des oiseaux pour Eiffage Energía

Dans le cadre d'un décret qui fixe des mesures pour la protection des oiseaux contre les collisions et l'électrocution sur les lignes à haute tension, la filiale espagnole Eiffage Energía a signé en 2018 un nouveau contrat de protection des oiseaux avec le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, de l'Alimentation et de l'Environnement afin d'adapter les lignes électriques à haute tension aux nouvelles spécifications techniques requises. La convention a été conclue en 2018 pour une durée de deux ans, une fois formalisée, et pourra être prolongée jusqu'à quatre ans au maximum, pour un montant estimé à 2 millions d'euros. Les lignes aériennes à haute tension dotées de conducteurs nus situés dans la zone de protection incluse dans l'inventaire des lignes dangereuses sont en cours d'adaptation.

Concernant **l'aménagement,** les écoquartiers construits par le groupe favorisent l'accès des habitants et des usagers à des espaces riches en biodiversité et facilitent la réintégration de la nature en ville. L'écoquartier Smarsteille à Marseille (Bouches-du-Rhône) accorde une large place à la végétation méditerranéenne : une canopée végétale a été développée sur l'ensemble de l'îlot et intègre arbustes et essences locales, peu gourmandes en eau.
Après la labellisation de Smartseille, Eiffage promeut et intègre la biodiversité urbaine dans ses opérations immobilières, et au premier chef à travers son siège à Vélizy-Villacoublay (Yvelines), qui a obtenu en mai 2018 le label BiodiverCity® Construction, premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation, en phase conception, et qui est porté par le Conseil international biodiversité & immobilier (Cibi), dont Eiffage est adhérent.

Le siège d'Eiffage labellisé BiodiverCity® Construction
Les multiples actions de création et d'entretien paysager menées depuis l'ouverture du campus Pierre-Berger en 2015 à Vélizy-Villacoublay (Yvelines) ont permis de passer d'un lieu « pauvre » en accueil écologique à un site à très fort potentiel. Fort de milieux variés – milieu arboré, prairies, haies libres, massifs horticoles, noues –, le campus compte désormais 147 espèces végétales plantées ou semées – dont 70 % de plantes locales – et 91 arbres de grand développement.
2 500 m² de toiture végétalisée ont été aménagés, ainsi qu'un système innovant de géogrilles végétalisées pour talus très pentus. La gestion écologique du site fait la part belle à la flore spontanée ainsi qu'à l'écopâturage et un potager participatif a été créé.

Au titre de **nouvelles offres de produits,** Eiffage Route et Eiffage Énergie Systèmes ont mis au point une solution exclusive, Luciole®, qui allie un enrobé clair et un éclairage public intelligent qui ne se déclenche qu'au passage des usagers. Outre l'économie d'énergie liée à un éclairage nocturne modulé en fonction des passages et des besoins, cette solution innovante réduit très fortement la pollution lumineuse, défavorable à la biodiversité.

Enfin, dans le cadre des **activités de concession autoroutière,** APRR a toujours intégré pleinement cet enjeu. En particulier, les équipes ont débuté la mise en œuvre des schémas régionaux de cohérence écologique. Elles s'emploient notamment à restaurer des corridors écologiques, conformément aux attentes des territoires.
Le plan d'investissement autoroutier conclu en novembre 2018 avec l'État comprend un important volet environnemental et en particulier la réalisation de 19 passages à grande faune.

Plan de construction de 19 passages à grande faune
Le plan d'investissement autoroutier (PIA) validé début novembre 2018 par l'État comprend notamment la construction de 19 nouveaux passages à grande faune, à raison de 16 sur le réseau APRR et de 3 sur le réseau AREA, pour des montants d'investissement respectifs de 70,4 et 13,2 millions d'euros. Les mises en service sont prévues en 2021 et 2022.

Par ailleurs, les grands travaux menés par APRR et AREA dans le cadre des contrats de plan 2014-2018 ou du plan de relance font l'objet d'une intégration environnementale respectant la séquence « Éviter, réduire, compenser » tant dans la phase études que dans la phase chantier. Pour ce faire, le maître d'ouvrage autoroutier s'appuie sur des bureaux d'études spécialisés tant dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage écologique que pour la maîtrise d'œuvre environnement. La définition et le suivi de la mise en œuvre des mesures destinées à compenser l'impact du projet bénéficient également de ces expertises extérieures. En outre, sur le chantier, le maître d'œuvre vérifie si les mesures du plan de respect de l'environnement défini par l'entreprise sont correctement mises en œuvre (systèmes de filtration des eaux, clôtures et bâches à batraciens, mise en défense des zones à enjeux faune-flore, etc.)

Ainsi, dans le cadre de la réalisation de la connexion de l'A89 à l'A6 au nord de Lyon, et plus particulièrement de la construction du viaduc du Sémanet, APRR a restauré le cours d'eau éponyme. Avec l'expertise du bureau d'études Biotope, une renaturation de grande ampleur a été menée pour que ce ruisseau retrouve une bonne qualité écologique, des méandres et des berges abritant rapidement une grande diversité de flore et de faune sauvages. La recolonisation naturelle a aussi été favorisée par la création de mares à proximité, dans le vallon.

Aux abords de leurs 2 300 kilomètres de chaussées autoroutières, APRR et AREA entretiennent un patrimoine naturel et semi-naturel de plus de 10 000 hectares (accotements, talus, terre-pleins centraux et aires). La politique d'exploitation spécifique qui y est déployée fait une large place à la gestion extensive de la végétation en conciliant le respect de la réglementation avec la sécurité des collaborateurs, des riverains et des clients. Lors des chantiers d'aménagement autoroutier, 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.

Hibernaculum à Fleury-en-Bière

Comme certains équipements autoroutiers deviennent durant l'été de véritables abris pour les couleuvres d'Esculape, ce qui peut déclencher des pannes à répétition des appareillages de péage, APRR a fait aménager un hibernaculum à proximité de la barrière de péage de Fleury-en-Bière (A6, Seine-et-Marne), enclavée dans la forêt de Fontainebleau. Cet abri adapté permet d'éloigner les espèces concernées des installations techniques tout en procurant aux reptiles la chaleur indispensable à leur survie en hiver et un endroit pour s'exposer au soleil ou rester au frais en été. La création de cet abri s'est accompagnée d'un plan de sensibilisation des équipes concernées.

Formation, sensibilisation, engagement du corps salarial

Pour mémoire, plusieurs actions originales sont menées en la matière au sein du Groupe.

- **Master 2 « Bioterre » :** créé en 2009 par Eiffage en partenariat avec Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ce diplôme d'État de niveau bac + 5 allie des enseignements fondamentaux et appliqués en phase avec la réalité professionnelle de la conduite de projets intégrant la biodiversité. En 2018, Bioterre s'est placé cinquième du classement international SMBG et deuxième des masters français en environnement et développement durable. Depuis sa création, une quarantaine de collaborateurs d'Eiffage ont suivi cette formation de haut niveau pour un total de plus de 180 étudiants.

- La biodiversité est intégrée dans **les trois formations internes orientées** développement durable mises en place au niveau du Groupe et qui concernent toutes les branches. En particulier, le **Pack de prévention et de maîtrise du risque biodiversité** y est présenté en détail. Cet outil interne créé en 2010 vise à donner les « bons réflexes » biodiversité aux collaborateurs sur le terrain à travers les fondamentaux (droit, acteurs, outils, etc.), les bonnes pratiques (conception, construction, exploitation) en direction des différents groupes d'espèces faune-flore.

- **Mooc dédié à l'ingénierie écologique :** Eiffage a participé en 2017 auprès de l'Université virtuelle environnement et développement durable (Uved) à la création d'un Mooc sur les nouveaux métiers de la biodiversité qui a atteint un niveau record d'inscrits (plus de 11 000 pour la première session fin 2017).

- **Engagement du corps salarial :** des dispositifs internes permettent de sensibiliser les salariés à la préservation de la biodiversité par des actions concrètes et mobilisatrices, tels le concours photo annuel (plus de 10 000 clichés réalisés en sept ans), le site web Effet Papillon, le réseau interne des « ambassadeurs biodiversité » ou encore l'implication des salariés dans les potagers d'entreprise ou le réseau interne des apiculteurs.

Approche innovante dans les cœurs de métiers de la construction et participation à la recherche fondamentale et appliquée en faveur de la biodiversité

Eiffage est partenaire de l'appel à projets Ittecop (infrastructures de transports terrestres, écosystèmes et paysages) aux côtés de la Fondation pour la recherche et la biodiversité (FRB) et du Club infrastructures linéaires et biodiversité (CIL&B) 2017-2020 et s'investit dans plusieurs des programmes de recherche associés : un projet concernant le lien entre infrastructures, compensation écologique et agroécologie ; et une thèse, financée dans le cadre du partenariat avec la Sorbonne, portant sur la biodiversité temporaire dans les bassins autoroutiers.

Membre fondateur du Ceebios, Eiffage promeut et met en place les innovations biomimétiques dans ses projets de construction et d'aménagement, telle l'église de Nianing, au sud de Dakar, au Sénégal.

À travers le partenariat conclu avec la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) (voir encadré), Eiffage entend intégrer les enjeux avifaunistiques à la conception de nouveaux bâtiments.

Eiffage met en œuvre en 2018 et 2019 des dispositifs biogènes et à biodiversité positive en milieu marin dans le cadre des travaux d'agrandissement de Port-Haliguen (Morbihan), expérimentation soutenue par l'Agence française pour la biodiversité (AFB) dans le cadre du PIA 2 biodiversité. Investi dans ce domaine depuis 2013 via des partenariats avec des ingénieries innovantes (Seaboost, Créocéan, etc.), Eiffage cible d'autres marchés pour ces actions de génie écologique marin, à l'image de l'éolien offshore.

Soucieuses de trouver des techniques alternatives d'entretien des dépendances vertes, à valeur ajoutée environnementale, APRR et AREA ont continué leurs expérimentations d'écopâturage. Les moutons et les chèvres ont débroussaillé de manière naturelle des zones enclavées ainsi que des terrains pentus, difficiles d'accès pour les agents. APRR et AREA ont noué pour ce faire des partenariats avec des intervenants locaux : éleveurs, associations ou entreprises spécialisées. Par ailleurs, APRR a mis en place des placettes de régénération naturelle sur certaines aires boisées (voir ci-dessous).

Création de zones de régénération naturelle sur les aires d'autoroutes

Les peuplements d'arbres monospécifiques, souvent plantés la même année, sont plus fragiles et plus sensibles aux maladies et aux tempêtes. C'est pourquoi APRR a créé sur l'A6 et l'A71 des zones de régénération aménagées dans des sous-bois et matérialisées par des clôtures en châtaigniers, où l'intervention humaine est réduite à son minimum afin de permettre la pousse de jeunes plants installés naturellement. Des panneaux d'information à destination des clients présentent la démarche intitulée « Laissons la nature s'épanouir ».

Partage des connaissances et collaboration avec les cercles de progrès

Pour challenger sa politique biodiversité et mettre en œuvre ses engagements, Eiffage partage les connaissances acquises avec ses parties prenantes et les institutions, et participe à de nombreux cercles de progrès.

Ainsi, Eiffage développe son écosystème partenarial via :

- des partenariats propres : association Humanité et Biodiversité, LPO, Centre national d'excellence en biomimétisme (Ceebios), Business and Biodiversity Offsets Programme (BBOP) ;
- des échanges stratégiques et techniques : AFB, Muséum national d'Histoire naturelle, Fondation pour la recherche sur la biodiversité, Institut du développement durable et des relations internationales, ou encore Union professionnelle du génie écologique (UGPE) ;
- des actions de soutien : remplacement de platanes malades du canal du Midi avec Voies navigables de France (VNF) en 2018, mécénats en faveur du centre Athénas pour la protection du lynx boréal d'Europe, mécénat en faveur des centres de protection et de soin de tortues comme la tortue d'Hermann dans le sud de la France;
- la participation à des groupes de réflexion associatifs ou inter-entreprises : Orée, CIL&B, CDC Biodiversité/MEB, Medef, Fédération nationale des travaux publics (FNTP), Entreprises générales de France BTP (EGF . BTP), Fédération française du bâtiment (FFB), etc.

Le Groupe est par ailleurs membre du Copil national de la séquence « Éviter, réduire, compenser» du ministère de la Transition écologique et solidaire.
De plus, une orientation clairement internationale est confirmée pour les années à venir :

- participation active d'Eiffage au BBOP sur les sujets de compensation écologique, du programme «Mitigation Hierarchy» (séquence E-R-C pour atténuer les impacts environnementaux), de « Net Positive Impact » ou encore d'indicateurs de biodiversité (en lien avec les travaux en cours de la CDC Biodiversité-club B4B+) ;
- promotion du label BiodiverCity® au-delà de la France avec le Cibi, les labels environnementaux en matière bâtimentaire (HQE, Breeam, Leed, etc.) intégrant peu la biodiversité.

Enfin, des publications et des participations régulières à des prises de position collectives soulignent et distinguent l'engagement d'Eiffage, avec notamment en 2018 la publication de l'étude de cas BBOP sur l'application de la doctrine «E-R-C» au projet de ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire.

Un partenariat d'envergure conclu avec la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO)

Eiffage a conclu le 16 juillet 2018 un partenariat national avec la LPO, première association de protection de la nature en France, forte de plus de 46 000 adhérents et qui gère plus de 30 000 hectares d'espaces naturels. La convention permet de soutenir certaines actions de l'association sur la thématique « urbanisme, bâti et biodiversité », tandis qu'Eiffage est également devenu membre du club de réflexion de la LPO sur cette thématique (club U2B). Ce programme favorise les échanges entre des structures publiques et privées du secteur de l'urbanisme et de la construction autour de retours d'expériences exemplaires, pour faire émerger des solutions concrètes et efficaces en faveur de la biodiversité en ville. De plus, grâce à l'allocation d'un budget annuel dédié, quatre projets d'Eiffage pourront bénéficier de prestations qui seront réalisées par la LPO sur le territoire français pour une entité du Groupe. Réflexion sur les engagements biodiversité, accompagnement opérationnel sur le volet biodiversité de certains projets, principalement immobiliers, ou encore sensibilisation des salariés d'Eiffage en région sur la thématique de la protection de la biodiversité urbaine sont prévus.
Le premier accompagnement de la LPO dans le cadre de cette convention porte sur le futur écoquartier LaVallée développé par Eiffage Aménagement à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine).
Il inclut à la fois des conseils techniques pour intégrer la biodiversité aux bâtis et aux espaces-verts, une sensibilisation et de l'information des professionnels du bâtiment impliqués (architectes, chefs de chantier, paysagistes) et un suivi écologique du site en phase exploitation. Objectif, viser le nouveau label BiodiverCity Ready® développé par le Cibi.

Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire

L'économie circulaire s'inscrit pleinement dans la transition écologique et l'innovation, deux des piliers du plan stratégique d'Eiffage. Bourse de matériaux récupérables, déconstruction sélective, réseaux de chaleur mutualisés, recyclage de déchets inertes… L'économie circulaire est présente dans tous les métiers et peut encore être largement développée. Conscient de la nécessité de réduire la pression sur les ressources naturelles, Eiffage fait partie des 33 grandes entreprises françaises membres de l'Association française des entreprises privées (Afep) qui se sont engagées dès 2017 dans une démarche volontaire au titre de l'économie circulaire.

Le Groupe mène des démarches pionnières en la matière. Parmi les exemples marquants figure la déconstruction sélective de l'ancienne École Centrale à Châtenay-Malabry, et le reconditionnement de près de 30 tonnes de matériaux et d'équipements dans le cadre de la réalisation d'un écoquartier du XXIe siècle. Citons également la conception et le montage à Bordeaux (Gironde) par les équipes d'Eiffage Construction et d'Eiffage Route de Noé, la première plateforme logistique interchantier en zone urbaine dense. Située dans Bordeaux intra-muros, Noé mutualise les besoins des chantiers de tous ses adhérents et offre une multiplicité de services qui réduisent la rotation de camions et la congestion induite: parking relais, bases vie, matériaux, gestion des déblais et remblais, stockage et traçabilité des terres.

Dans un contexte où l'économie circulaire devient une exigence de plus en plus forte des clients en général et des pouvoirs publics en particulier, ces bonnes pratiques représentent un atout pour le Groupe.

Programmes d'accompagnement et concours interne

Eiffage soutient et met en œuvre des initiatives visant à diminuer son empreinte écologique globale. Les équipes cherchent d'abord à réduire l'usage de matières premières dès leur extraction, puis à en faire un usage responsable. Elles privilégient également en interne, ou en partenariat avec des structures locales, les activités de réemploi et de recyclage.
Certaines pratiques professionnelles vertueuses deviennent ainsi courantes, comme le concassage de déchets de démolition et leur réutilisation dans des « graves » recyclées (gravier à granulométrie contrôlée), la récupération et la réutilisation de matériaux de chantier en lien avec des entreprises internes ou des associations spécialisées, et la mise au point de matériels professionnels spécifiques aptes à réutiliser en place ces matériaux.
Les programmes d'accompagnement internes (à l'image du fonds de soutien à l'innovation Seed'Innov et du fonds de soutien à la consolidation de projets opérationnels E-Face) intègrent l'économie circulaire comme une piste incontournable vers la transition écologique de de la filière.

En déclinaison de cette politique, un concours interne, le Best Of de l'économie circulaire, a été mené en 2018 afin de dresser un état de l'art des pratiques innovantes et de les mutualiser.
Plus d'une vingtaine d'initiatives ont été remarquées dans le cadre de ce concours, comme la plateforme de l'association RéaVie, qui a permis d'éviter la mise en décharge de 30 tonnes de matériels et d'équipements, et le portail numérique Le vide-grenier du chantier, créé par les équipes génie civil d'Eiffage, qui favorise la réutilisation des matériels résiduels des chantiers terminés. Les équipes d'Eiffage Route dans le nord de la France ont pour leur part mis au point en collaboration, notamment avec le Cerema, des blocs béton composés à 100 % de matériaux recyclés et de mâchefers d'incinération.
Sur le chantier de l'échangeur de Sevenans (Territoire de Belfort) sur l'A36, qui viendra fluidifier la circulation entre l'A36, la N1019 et la D437, un produit très innovant, le Misapor®, obtenu à partir de verre recyclé (98 %) et de poudre minérale (2 %), a été mis en œuvre pour réaliser des remblais. À Sevenans, 1 400 mètres cubes de Misapor® ont été mis en œuvre sur une bretelle d'entrée, une solution quasiment inédite dans le domaine autoroutier en France.

Utilisation de cendres de papeterie en techniques routières

Plusieurs chantiers d'Eiffage Route dans les Vosges réutilisent des cendres d'incinération, issues du papetier Norske Skog, installé à Golbey, en techniques routières. Les équipes donnent ainsi une seconde vie à des déchets tout en réduisant l'extraction de matériaux neufs. Un cadrage réglementaire important a été nécessaire pour que ce projet voie le jour : il a fallu s'assurer de l'innocuité environnementale des cendres et obtenir l'autorisation de la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (Dréal)et de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) pour mettre au point le mode opératoire et la protection adaptée pour les salariés. Les contraintes environnementales et hydrologiques précises sont vérifiées avant chaque chantier.

Plan Route 2016-2020 : des ambitions nouvelles en matière d'économie circulaire

Le métier de la route au sein du Groupe a sans doute été un des précurseurs en matière d'économie circulaire. L'optimisation multicritère des matériaux, des structures et des méthodes de réalisation est un axe primordial pour la mise au point de solutions durables, sobres et économiques qui permettent de faire la différence auprès des collectivités territoriales.

Pour réduire l'impact environnemental de l'activité route, un plan de déploiement du recyclage est engagé et suivi annuellement, avec des indicateurs communs aux six régions Route Eiffage (cinq en métropole et une en Guyane).
Le précédent plan Développement durable 2012-2015 a permis d'atteindre un taux de 15 % pour le recyclage des agrégats dans les centrales d'enrobés et un taux de 24 % d'utilisation de matériaux recyclés directement sur les chantiers.
Ce plan d'action a été renouvelé pour la période 2016-2020. Ainsi, l'entreprise progresse constamment dans l'incorporation d'agrégats d'enrobés recyclés – passés de 7,2 % en 2010 à 18,5 % en 2017 pour les postes détenus en propre. Objectif : atteindre 20 % de recyclage d'agrégats en 2020 dans les usines d'enrobés au niveau national pour les sites possédés à 100 % par le Groupe.
L'implication des supports techniques étant plus forte, les objectifs du plan 2016-2020 en la matière sont déjà en passe d'être atteints. Les chefs de poste d'enrobés et les exploitants s'emploient à utiliser des formules incorporant des agrégats recyclés et s'impliquent pour que les catalogues de formules d'enrobés incluent de plus en plus d'agrégats.

Dans ce contexte, la direction technique d'Eiffage Route a initié de nouveaux axes de recherche en 2017 afin d'accroître encore le taux de matériaux recyclés pour la réalisation des couches de roulement bitumineuses ainsi que le nombre de formules de produits concernés par le recyclage. En parallèle, les équipes développent et déploient des solutions de R & D pour le réemploi et la revalorisation des matériaux sur les chantiers et sont devenues pionnières dans le développement de procédés spécifiques de retraitement de chaussées en place sur les lieux même des chantiers routiers (voir Bas carbone, page 161). Le procédé Recytal-ARM®, lauréat 2017 du Comité d'innovation routes et rues (CIRR), permet la régénération en place des chaussées au moyen d'un liant d'origine végétale. Le recours à la matière fossile non renouvelable (bitume) est supprimé et le recyclage à froid des matériaux présents dans la chaussée atteint 100 %.

Recytal-ARM® rejoint le procédé de retraitement des chaussées polluées Recyclean® (encapsulage par retraitement en place sous protection humide des hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP)), primé en 2015 par le CIRR. Recyclean® permet de régénérer ce type de chaussées et de réemployer les matériaux et, partant, de ne pas générer de déchets, ni de coûts d'enfouissement.

Un démonstrateur d'économie circulaire d'envergure au sein du futur écoquartier LaVallée

Les expérimentations via des pilotes sont nécessaires afin de démontrer que les freins actuels en termes d'assurances ou de réglementation peuvent être levés afin de poursuivre l'évolution vers ce nouveau paradigme, conformément aux ambitions de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de 2015.
Ainsi, dans le cadre du futur écoquartier LaVallée (20 hectares), un projet pilote d'aménagement d'un écoquartier du XXIe siècle à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), la Ville, Eiffage et son partenaire scientifique l'Ifsttar ont mis en place un démonstrateur d'économie circulaire d'envergure. Toute la chaîne de l'économie circulaire a été déployée, depuis le diagnostic des ressources sur le site jusqu'au reconditionnement/réemploi d'équipements, et depuis le concassage des vieux bétons des anciens locaux de l'École Centrale jusqu'à leur recyclage après un procédé de stockage de carbone appelé « recarbonatation ».

En premier lieu, un diagnostic complet des ressources réemployables a été mené avant la phase de déconstruction et a permis d'identifier le potentiel de réemploi des matériaux afin de récupérer tout ce qui pouvait l'être. Ce qui était perçu par le passé comme des déchets a été traité comme des matières premières secondaires : les bâtiments à déconstruire deviennent les nouveaux gisements de ressources.
Eiffage Aménagement a ensuite organisé dès la phase de curage et de démolition la déconstruction sélective des bâtiments afin d'améliorer la valorisation des matériaux et produits déposés. Les besoins de déconstruction sélective ont été dûment mentionnés dans les pièces même du marché de déconstruction : la dépose méthodique était l'un des prérequis de l'appel d'offres.
L'association RéaVie, sélectionnée pour piloter le diagnostic et la dépose des matériaux avec les démolisseurs, a récupéré des centaines de produits, équipements et matériaux pendant le processus de déconstruction. Pour ce faire, plusieurs filières d'économie circulaire ont été mises en œuvre. Ces matériaux et produits ont été ensuite rassemblés sur une plateforme expérimentale de réutilisation de matériaux déconstruits – la plateforme Solid'R.

85 000 m³

de bétons concassés et réintroduits
30 000 m³ de terres de chantier réemployés

Puis les bétons issus de la déconstruction ont été concassés et recyclés sur place, l'ambition étant de réutiliser *in situ* 98 % des bétons et matériaux issus des démolitions. Les bétons récupérés serviront notamment à la création des futures voiries tandis que, pour la première fois en France, les bétons recyclés seront réutilisés pour la construction d'un immeuble de logements.
Ces actions permettent de valoriser les ressources tout en réduisant les émissions de carbone. Les résultats sont probants : plus de 30 tonnes de matériaux et d'équipements ont été déposés de manière méthodique et sauvés de la benne, tandis que 85 000 mètres cubes de bétons seront concassés et réintroduits et 30 000 mètres cubes de terres de chantier seront réemployés.

30

tonnes de matériels et d'équipements déposés de manière méthodique et sauvés de la benne :
250 plaques de plâtre et des isolants, **7** éviers, **25** ballons d'eau chaude, **60** lavabos, **500** interrupteurs, **200** modules de disjoncteurs, **12** tableaux électriques, **27** climatiseurs, **100** blocs incendie, **500** lampes, **350** poignées magnétiques, **1 500** places d'amphithéâtre, **2** chambres froides, **15** fours, réfrigérateurs et buffets en inox, **70** m² de parquet, **5** écrans de projection, **2** buts de handball

Des efforts renouvelés pour la réduction, la valorisation et le traitement des déchets et la préservation des ressources

La loi de Transition énergétique pour la croissance verte a fixé un taux de 70 % de recyclage des déchets du BTP en 2020. Eiffage, qui génère près de 4 millions de tonnes de déchets par an dont plus de 90 % sont des déchets inertes non dangereux, respecte d'ores et déjà le taux de valorisation de 70 %, sachant que le Groupe prend en charge ses déchets comme ceux des maîtres d'ouvrages.
De fait, de longue date, le Groupe a mis en place de multiples solutions de valorisation de ces déchets. En particulier, la branche Infrastructures atteint en 2018 un taux de recyclage de 75,4 % en France.
Une carte de France a été établie par la direction des Achats : elle liste tous les points de collecte des déchets référencés et auxquels tout chantier ou établissement peut s'adresser au titre des contrats-cadre.

Au-delà, le Groupe possède 130 sites qui peuvent accueillir et recycler ou valoriser des déchets inertes. En cohérence avec la feuille de route pour l'économie circulaire (Frec), rendue publique par les pouvoirs publics en avril 2018, les équipes sont plus que jamais incitées à prioriser la gestion des déchets en cherchant d'abord à les réduire puis à les réutiliser tels quels (surplus de commande, matériaux non utilisés,

matériaux non soumis à garantie décennale comme la moquette ou les meubles) ou à les recycler en les transformant.
Les équipes pratiquent, chaque fois que c'est possible, le réemploi sur place des terres ou la réutilisation sur d'autres chantiers, à l'image des 30000 mètres cubes de terres extraits en 2018 par les équipes terrassement d'un chantier d'écoquartier à Clamart et transférés sur le chantier voisin de Châtenay-Malabry.

Pour leur part, les agences d'Eiffage Route disposent toutes de plateformes sécurisées de stockage en vue de réutilisation sur d'autres chantiers. Les matériaux concassés ainsi que les coproduits ou déchets d'autres industries sont classiquement réutilisés en sous-couches routières. Nombre de carrières proposent aussi de valoriser les déchets inertes internes ou générés par d'autres entreprises. Certaines filiales, à l'image de Verdolini Carrières, située à Chassieu (Rhône), détiennent leurs propres lignes de tri de déchets de démolition.
—Tableau n° 4 : Déchets

Développement de la récupération des déchets inertes du BTP par les carrières
Les 80 carrières d'Eiffage Route développent de plus en plus la récupération des déchets inertes du bâtiment et des travaux publics, en suivant scrupuleusement les procédures d'acceptation des déchets. Une partie des matériaux est recyclée, les parties non exploitables étant utilisées pour le réaménagement des sites ou mises en stockage définitif. La récupération des déchets permet aussi d'optimiser la rotation des camions, qui arrivent chargés de déchets de chantier et repartent avec des matériaux neufs. La chaîne du cycle de vie des matériaux est ainsi bouclée de manière efficace.

Le Groupe s'attelle aussi à trouver des solutions alternatives pour les déchets non inertes non dangereux. Les équipes pratiquent de plus en plus la déconstruction sélective de manière à démonter le plus d'éléments possibles avant démolition des bâtiments pour les trier, les réemployer ou les recycler et réduire ainsi d'autant le volume de déchets générés. Un travail ciblé est mené avec des filières spécifiques pour le recyclage de la laine de verre, des fenêtres et des vitrages ou encore de la moquette.

Le Groupe, dans le cadre de ses activités industrielles pour les produits routiers, intègre également des déchets d'autres industries, principalement pour réaliser des enrobés routiers : déchets d'aciérie, mâchefers issus de la combustion du charbon, cendres de papeterie…

Réutilisation de produits défectueux pour réduire d'autant les déchets
Les sacs et/ou cartons de Micalfat, un liant de pontage qui permet de réparer les routes, sont souvent mis au rebut lorsqu'ils ne peuvent être vendus en raison de leurs défauts en termes d'aspect ou de qualité. La réalisation d'un matériel spécifique par les équipes d'Eiffage Route Centre-Est permet de faire fondre les produits – à raison de 500 kilos en une seule journée – et de les réinjecter dans la cuve de stockage afin qu'ils soient reconditionnés. La mise au rebut est ainsi réduite à quelques sacs ou cartons selon les cas. Cette solution conjugue trois avantages clés : élimination des déchets en interne ; recyclage des produits défectueux ; revalorisation des invendus trop vieux.

Eiffage est également collecteur à travers sa branche Énergie Systèmes d'équipements électriques et électroniques, en application du principe de la responsabilité élargie du producteur.

La branche Énergie Systèmes a renforcé ses partenariats avec l'éco-organisme ESR afin de recycler encore davantage les déchets issus des équipements électriques et électroniques (DEEE). En 2018, Récylum, qui collecte les lampes, DEEE pro et petits appareils extincteurs ainsi que les matériels de génie climatique et de traitement de l'air et les bornes de recharge, a collecté chez Eiffage Énergie Systèmes 155 631 kilos au titre des DEEE pro (soit près de 14 tonnes de plus qu'en 2017) et 58 335 kilos de lampes (soit près de 2 tonnes de plus qu'en 2017).

La branche a aussi la possibilité de réaliser des campagnes de déstockage. Ainsi la filiale Eiffage Énergie Systèmes via sa marque Dorsalys a fait appel au 1er semestre 2018 à Récylum pour procéder à un déstockage de 1,8 tonne de déchets de matériel d'éclairage public sur le site de Savigny, dans le Rhône.

Pour leur part, APRR et AREA gèrent plus de 8 000 tonnes de déchets par an, dont 60 % sont générés par les clients sur les aires autoroutières. Le déploiement des nouvelles colonnes de tri à la source s'est poursuivi au fur et à mesure des rénovations d'aires ; l'uniformisation de ces conteneurs doit faciliter le geste de tri. L'objectif est aussi de réduire les déchets sauvages parfois jetés par les clients : des messages sont régulièrement diffusés sur les panneaux à message variable et une sensibilisation rappelant l'amende encourue figure dans la foire aux questions du site internet clients.

En ce qui concerne les déchets internes (2 800 tonnes en moyenne par an), APRR et AREA suivent de longue date une politique Déchets avec des contrats afférents : le circuit de traitement des déchets dangereux et non dangereux est en place au plus près du terrain. Il s'agit de réduire le volume de ces déchets liés à l'entretien et à l'exploitation du réseau autoroutier en favorisant la valorisation. De nouvelles pratiques de tri des déchets de bureau seront expérimentées aux sièges sociaux des deux sociétés en 2019.

07 —

Développement territorial et relations avec les parties prenantes

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, Eiffage contribue au dynamisme socio-économique des territoires.

Ensemblier 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 de savoir-faire	Évaluation RSE Développement local Accompagnement vers les certifications Soutien aux innovations	Mécénat Création d'emplois Développement des compétences Ecoles internes
Parties prenantes	État Collectivités locales Donneurs d'ordres	État Collectivités locales ONG, publics	Fournisseurs Sous-traitants	Collectivités locales Acteurs de l'insertion Population active Jeunes

Impact sur les populations

Impacts	Risques pour les usagers	Travaux en milieux occupés Nuisances bruit-vue-odeurs	Impacts sur la propriété	Investissements Développement des infrastructures
Moyens	Écoute, Prévention, Gestion	Aménagement Concertation Accueil, Ecoute	Concertation Accueil Ecoute	Mise à disposition d'infrastructures/services
Parties prenantes	Usagers	Riverains Usagers	Riverains	Usagers

Les relations du Groupe avec ses parties prenantes : écoute, concertation, dialogue et qualité du service

Connaître et prendre en compte les besoins et les 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.
Les actions de concertation et de communication avec le public sont des pratiques usuelles dans le Groupe. Elles sont un pilier essentiel de l'acceptabilité des projets et des activités, quelle que soit leur nature : infrastructure linéaire, construction, rénovation en site occupé ou encore exploitation de carrières. Elles sont également indispensables pour améliorer la qualité de service aux clients, qu'ils soient promoteurs ou usagers.

Des opérations foncières menées en concertation

Tous les projets autoroutiers d'APRR-AREA, et les projets d'infrastructures en général, font l'objet d'une démarche d'information approfondie fondée sur de multiples supports destinés à toucher un public large : affiches, signalétique spécifique travaux, newsletters imprimées, sites internet et adresses e-mail dédiées…
Les opérations foncières étant un élément fondamental de la construction autoroutière, APRR et AREA privilégient les démarches de concertation avec tous les acteurs concernés. Cette concertation se fait au travers de réunions publiques régulières et de rencontres individuelles permettant la prise en compte des spécificités liées aux activités économiques et agricoles ou aux zones d'habitat. La priorité est systématiquement donnée aux accords amiables, tant pour les acquisitions sous déclaration d'utilité publique (DUP) que pour le règlement des dommages de chantier.

Minimiser les nuisances et développer l'information auprès des riverains

Les équipes travaillent étroitement avec les maîtres d'ouvrage et les collectivités territoriales pour informer et rencontrer les riverains lorsqu'elles réalisent des chantiers, notamment lorsqu'ils sont situés en zone urbaine dense. Des réunions publiques ou via les syndics de copropriété sont organisées afin de présenter les projets. Puis des fiches d'information peuvent être envoyées chaque mois aux riverains et relayées à l'entrée des chantiers pour les informer de l'avancement des opérations et des nuisances potentielles susceptibles de les contraindre dans leur organisation.
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 Construction peut ainsi 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 à travers la presse quotidienne régionale), ce pilote social est un facilitateur de projet.

Les risques de pollution sonore sont systématiquement pris en compte pour l'environnement proche, ainsi que les vibrations. Des visites préventives des sites sont réalisées et les règlementations locales étudiées (notamment les horaires et le nombre de décibels autorisés). Un suivi acoustique est assuré en continu pour vérifier que les seuils sont bien respectés – notamment lors des phases particulièrement bruyantes, comme le vibro-ponçage. Les équipements du type marteaux-piqueurs et scies sont particulièrement auscultés, et les compagnons sensibilisés. Les matériels sont adaptés lorsque c'est possible (avec, par exemple, l'utilisation de forets électriques plutôt que thermiques).

Le chantier 15 Laborde : l'entreprise au cœur de la communication autour d'un chantier sensible

Les équipes du chantier 15 Laborde, situé au cœur du 8e arrondissement de Paris, ont en 2017 et 2018 multiplié les dispositifs techniques pour limiter les nuisances en termes de bruit comme de poussière tout en apportant une forte attention à la communication et à l'écoute des riverains. L'immeuble haussmannien à rénover et le nouvel immeuble de bureaux à bâtir se situaient dans une zone sensible (organisation de séminaires et cérémonies, proximité de bureaux et logements), et le planning prévoyait 21 mois de travaux.
Aussi une personne spécialement dédiée à la relation avec les riverains fut-elle embauchée. Des réunions ont été organisées régulièrement ; le calendrier des travaux a été adapté en fonction des séminaires et des cérémonies, et l'équipe n'a pas hésité à les interrompre à plusieurs reprises et à reporter de quelques heures les phases les plus bruyantes.
Les équipes ont également soigné les dispositifs techniques afin de réduire les nuisances : les échafaudages ont été équipés de bâches thermosoudées afin de limiter la propagation des bruits comme de la poussière ; le pré-sciage du béton a permis de réduire l'impact des vibrations tandis qu'un système de contrôle vibro-acoustique mis en place par un professionnel alertait les conducteurs de travaux lorsque les seuils risquaient d'être dépassés.
La communication a également été soignée.
Le planning des travaux bruyants était affiché sur les palissades de chantier en toute transparence et mis en ligne sur un site internet dédié. Des photographies rétroéclairées de l'avancement des travaux ont été affichées et des visites de chantier organisées à l'intention des riverains.

Les grands projets d'infrastructures ont des impacts positifs sur les territoires, ils génèrent de l'activité, de l'emploi et une meilleure attractivité. Par contre, ils peuvent aussi créer des nuisances qui nécessitent un dialogue et une concertation permanente avec les habitants.

Les chantiers du Grand Paris Express organisent l'écoute des riverains

De par son ampleur et la durée du chantier (six ans), le Grand Paris Express requiert un travail d'information et d'écoute spécifique et durable. Les enjeux concernent la propreté, les nuisances sonores, les problèmes de circulation, qui exigent un travail d'explication et de pédagogie. C'est la Société du Grand Paris (SGP) qui en est d'abord responsable, en lien étroit avec Eiffage.
Afin de présenter le chantier de la ligne 16, la SGP et Eiffage (en collaboration avec le centre culturel de Paris Le Centquatre) ont organisé sur trois week-ends des animations et des visites du chantier qui ont attiré plus de 6 000 personnes, dont 700 collégiens et lycéens. L'opération s'est étendue sur trois semaines d'itinérance et douze jours d'ouverture de la « Base Express » aux habitants et aux élèves de Seine-Saint-Denis. Au programme, des rendez-vous artistiques et culturels, un bal populaire, des concerts, des repas de chantier, des balades urbaines mais aussi pédagogiques avec l'exposition des maquettes des futures gares de la ligne 16, des ateliers jeunesse et des rencontres avec les architectes. Au-delà de ces animations, la SGP a désigné des agents de proximité qui sont aujourd'hui bien repérés par les riverains. Ces derniers, en lien avec Eiffage, peuvent faire part des éventuels désagréments ; reste ensuite aux agents de la Société du Grand Paris à engager un travail d'explication si la nuisance ne peut pas être évitée, ou une régulation avec Eiffage dans le cas inverse.

Cette organisation est également déployée pour des chantiers à l'international.
Ainsi, pendant la construction du barrage du fleuve Bandama, en Côte d'Ivoire, Eiffage a mis en place des réunions publiques à intervalles réguliers avec les riverains afin de les consulter et de les informer sur les travaux, leur durée et les conséquences en termes de bruit, de poussière et de circulation. Eiffage a aussi créé un plan de suivi et de communication afin de faciliter la diffusion régulière d'informations auprès de la population. Toujours dans l'optique d'établir une relation permanente entre Eiffage et les personnes touchées, un poste de chargé de liaison de terrain a été créé. Enfin, un plan de réhabilitation environnementale lié au déplacement des villageois impactés par le barrage (déplacement des plantations et des cultures) sera validé par un accord entre Eiffage et le bureau d'études, après consultation des populations locales.

Le suivi de la relation avec les clients et les usagers

Pour mieux servir ses clients, Eiffage Immobilier a développé, en collaboration avec la direction des services informatiques du Groupe, une application de visite virtuelle du logement. Cette application, fondée sur les plans d'un véritable logement T4, permet à l'acquéreur de visualiser en direct son logement et de choisir les prestations souhaitées. Le concept est simple : le client évolue dans son futur appartement et choisit la teinte de son parquet, les robinets ou encore les façades de placards. L'application offre un large panel de choix puisque tous les produits référencés par la direction des Achats y sont intégrés (sols, robinetterie, radiateurs, sanitaires, menuiserie intérieure, quincaillerie). Cette application, qui fait appel aux technologies issues de l'industrie des jeux vidéo, bénéfice d'une forte évolutivité. Des versions T1 et T2 sont déjà en cours de développement. Elle a fait son apparition dans les bulles de vente d'Eiffage Immobilier en 2018.

Assurer la sécurité des usagers, les informer et leur 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 à l'intégration et au déploiement d'outils numériques pour proposer aux clients un accompagnement personnalisé avant et pendant leurs déplacements. De même, la démarche qualité concernant les aires autoroutières est poursuivie, tant lors du renouvellement des installations commerciales sur les aires de services que par l'amélioration de l'accueil sur les aires de repos avec de nouveaux espaces, couverts ou non, favorisant la détente.
Les applications numériques fluidifient le lien avec les usagers. Avec l'application SOS Autoroute, il n'est par exemple plus nécessaire de s'arrêter à une borne d'appel d'urgence pour signaler un incident ou un accident. En cas d'urgence, il suffit de presser le bouton d'appel pour être géolocalisé et mis immédiatement en relation avec les services d'assistance. Il est même possible d'envoyer une photo de l'incident. Autre application, celle de la radio autoroutière Autoroute Info, qui, depuis son lancement il y a quatre ans, a été téléchargée 40 000 fois. Une nouvelle version est sortie en février 2018. Design repensé, ergonomie optimisée, l'utilisation est encore plus intuitive et performante, permettant d'écouter le dernier point trafic géolocalisé.

Concernant l'exploitation des autoroutes, APRR et AREA mènent 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 éclaire sur les points à corriger ou à améliorer. Sur l'année 2018, le nombre de traitements reste stable (35 534) par rapport à celui de 2017. Plus de 90 % des réclamations ou sollicitations ont été traitées dans un délai inférieur ou égal à dix jours, et plus de 98 % l'ont été au maximum sous un mois. Les flux de données sont surveillés toute l'année, et toute augmentation de la volumétrie est étudiée pour répondre à l'insatisfaction.

Eiffage Services a obtenu la certification ISO 9001 pour la qualité de sa relation client
Eiffage Services et Opere, les entités de maintenance d'Eiffage Concessions, ont obtenu en 2018 la certification ISO 9001-2015. Cette norme définit les exigences pour la mise en place d'un système de management qualité. Avec cette certification, Eiffage Concessions confirme sa position d'acteur majeur de la maintenance et la qualité de son management au service de ses clients.

Des projets de construction et des services qui répondent aux nouveaux besoins des habitants et des usagers

Le Groupe réalise des projets de construction et d'aménagement urbain qui participent pleinement au développement des territoires en tentant de mieux combiner l'offre de logements avec la création d'activités économiques mais aussi sociales.
Le Groupe se doit aussi d'anticiper l'évolution de la société, notamment pour lutter contre les situations d'isolement, la précarité énergétique, et favoriser le rapprochement domicile-travail. Son offre commerciale tend à favoriser la mixité sociale et intergénérationnelle et le bien-vivre ensemble.

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'Ages : un dispositif d'habitat familial intergénérationnel qui allie une architecture adaptée et une offre de services-animation. En 2018, on compte déjà 30 projets réalisés ou en cours, dont deux gagnés en 2018 à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne) et à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). À Ivry, la résidence comprendra 69 logements et des espaces partagés supports du lien social : une terrasse panoramique végétalisée et une Maison des projets en rez-de-chaussée. La résidence de Clermont comprendra 46 logements et contribuera à renforcer le lien social dans son quartier grâce à la présence d'une Maison des projets qui sera située à son pied.

Lumi'Air, un projet de logements pour favoriser le lien et la mixité sociale à Lille
À Lille Sud, le bâtiment Lumi'Air livré en 2018 joue à fond la carte de la mixité sociale et générationnelle.
Sur plus de 9 000 m² se côtoient 170 logements étudiants, 42 en accession maîtrisée, 31 logements sociaux dont 15 conçus pour les seniors (équipés en domotique spécifique), un réservé au gardien, le tout complété par un espace partagé pour les résidents.

Le challenge Immo-Inno : un concours interne pour inventer les logements de demain
Plus de 300 collaborateurs se sont mobilisés pour participer à Immo-Inno, le premier concours d'innovations organisé par Eiffage Immobilier et Eiffage Construction sur le thème du logement de demain.
Le concours invitait les participants à devenir des « bâtisseurs de solutions innovantes » à partir de trois thématiques phares : le mieux-vivre ensemble, les nouveaux services et les nouvelles technologies.
Origami, le projet vainqueur, propose une gamme d'appartements ultra-compacts offrant autant de fonctionnalités que des appartements de plus grande taille. Immo Éco, un projet de résidence à charges minimales, s'est imposé en deuxième position, suivi par Fablife, également élu Coup de cœur du public.
Ce dernier projet vise à accompagner les nouveaux propriétaires dans les démarches liées à leur achat, du choix du déménageur jusqu'aux petits travaux d'installation. Ces trois projets font l'objet d'expérimentations en 2018 sur des chantiers en Île-de-France, notamment à Châtenay-Malabry.

Développer les nouvelles formes de mobilité est un axe stratégique d'APRR. C'est une demande forte des collectivités locales et des usagers. L'objectif est notamment de favoriser l'usage partagé des véhicules pour amoindrir l'impact du coût des carburants. C'est aussi de développer d'autres modes de transport que la voiture, notamment à l'approche des grandes agglomérations (voie dédiée au bus, interconnexion pour les vélos) afin de diminuer la pollution urbaine.

APRR a lancé en 2018, en partenariat avec les services du ministère des Transports et les collectivités locales concernées, une étude prospective sur l'expérimentation de voies réservées au covoiturage sur son réseau. L'automobiliste pourrait bénéficier d'un temps de parcours garanti, tout en économisant du carburant en raison de la meilleure fluidité du trafic. Ce qui pourrait constituer un atout environnemental majeur pour les agglomérations concernées par des flux très importants, comme Grenoble et ses 100 000 véhicules par jour sur l'A480.

Priorité à la sécurité des clients et des usagers

Les impacts des activités des entreprises du Groupe sur la santé et la sécurité des consommateurs sont de deux ordres : direct pour APRR et AREA, qui gèrent la sécurité des clients sur leur réseau routier, plus indirect pour les autres branches liées à l'énergie, à la construction et aux infrastructures.

Assurer la sécurité de l'usager est 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, ani-

mations 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.

APRR met en œuvre des dispositifs de sécurité innovants et renforcés pour éviter que des usagers roulent à contresens sur les autoroutes du réseau. Depuis 2016, des systèmes de détection sont testés et équipent progressivement une trentaine de sites (7 pour AREA, 21 pour APRR). Au vu des études qui ont été menées, le risque de contresens se concentre sur les extrémités de réseau (à proximité des agglomérations). Aujourd'hui, des caméras thermiques détectent tout mouvement suspect. Outre ces tests, le Groupe optimise les procédures d'alerte pour agir au plus vite en cas de signalement.

Les résultats de l'appel à projets Routes et Rues lancé par le ministère de la Transition écologique et solidaire ont distingué Eiffage Route. Un des deux projets retenus en 2018 est baptisé Guid'N Grip. C'est une solution de mise en sécurité des zones accidentogènes qui associe plusieurs technologies pour une meilleure sécurité routière. L'objectif est d'alerter les usagers de la route aux abords d'un point singulier potentiellement à risque (virages, échangeurs, barrières de péage).

À noter également, le projet de flèche lumineuse de rabattement suiveuse autonome (FLR-SA), porté par APRR et Kompaï Robotics. Ce projet consiste à réaliser un véhicule autonome destiné à porter la FLR d'avertissement pour assurer la neutralisation de voies de circulation sur les routes à chaussées séparées. Il constitue une innovation de nature à réduire de manière significative l'exposition au trafic des agents d'exploitation lors de leurs interventions sur le réseau.

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 à rendre plus sûrs ses sites comme ses chantiers et les installations qu'il construit 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.

Contribuer au développement et à la cohésion des territoires

Un acteur engagé pour le développement des territoires en France et à l'international

Contribuer au développement du réseau autoroutier, bâtir ou réhabiliter les infrastructures, développer des réseaux énergétiques soutenables, concevoir la ville comme un réseau dynamique d'échanges et de développement : de par la multiplicité et la diversité de ses chantiers et de ses activités, Eiffage est un acteur clé du développement territorial durable. À l'international comme sur le territoire français, le Groupe s'attache dans les réponses aux appels d'offres à intégrer le plus en amont possible les problématiques environnementales et sociétales.
L'objectif est de contribuer positivement à la mise en œuvre opérationnelle de projets qui tiennent compte des enjeux climatiques, de la biodiversité et de la cohésion sociale.

Eiffage, acteur de la restructuration des déplacements en Île-de-France avec les chantiers du Grand Paris Express

L'ambition du Grand Paris Express (GPE) est d'apporter des réponses en matière de transports au travers d'une offre améliorée de transports publics pour répondre aux nouveaux besoins et favoriser une plus grande attractivité de la région Île-de-France. Il s'agit aussi de donner des réponses en matière d'aménagement du territoire. L'objectif est de faire tomber la frontière entre Paris et sa banlieue, d'apporter des solutions aux enjeux de désindustrialisation, de crise des banlieues, d'environnement et d'énergie.

Eiffage Génie Civil participe grandement à l'aménagement du futur réseau de transports en commun francilien avec la construction de tout ou partie des lignes 14, 15 et 16, qui représentent un investissement total de 2,4 milliards d'euros avec de fortes retombées économiques et sociales pour les territoires.

La ligne 16 - lot 1, la ligne dite des Jeux olympiques, qui va de Saint-Ouen à Aulnay-sous-Bois, est l'un des lots les plus importants du GPE. Le contrat de 1,8 milliard d'euros remporté par Eiffage Génie Civil comprend notamment la construction de 20 kilomètres de tunnels et de cinq nouvelles gares. La direction du projet a été installée au pied de la tour Pleyel, pour être positionnée au cœur du territoire.

Eiffage travaille en lien direct avec les deux établissements publics territoriaux (Plaine Commune et Paris Terres d'Envol) afin d'optimiser les impacts locaux du projet. Une charte Entreprises & Quartiers , destinée à doper l'économie locale de ces territoires souvent en grande difficulté, a été signée en ce sens. En 2018, les projets d'Eiffage dans le cadre du GPE mobilisent déjà 900 collaborateurs. Ils vont employer, au pic des travaux, jusqu'à 1 500 personnes.

Le suivi des retombées socio-économiques de la LGV BPL

Dans le cadre de son contrat de partenariat avec SNCF Réseau pour la réalisation de la LGV BPL, Eiffage Rail Express (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 dix ans (2012-2022).

Au-delà des suivis réglementaires obligatoires, l'observatoire vise à analyser les enjeux et les opportunités liés à l'arrivée de la LGV en matière d'aménagement des territoires, d'opportunités d'emploi ou de dynamiques économiques locales. En 2018, deux études d'impacts économiques ont été réalisées sur quatre nouvelles gares (Brest,

Quimper, Lorient et Saint-Malo), en sus des quatre gares directement liées à la LGV. Une étude comparative sera réalisée en 2020-2021 afin de chiffrer les écarts d'activité générés par la nouvelle ligne sur ces différents territoires. Une autre étude finalisée en 2018 porte sur les impacts en matière de tourisme. Elle a notamment montré que l'offre hôtelière était fortement montée en gamme dans les territoires desservis par la LGV.

Favoriser l'accès à des réseaux de transports rapides et sécurisés pour une mobilité durable

La création ou l'aménagement de voies de transports doit répondre aux besoins de mobilité et de sécurité tout en prenant en compte les enjeux environnementaux. L'objectif est aussi de renforcer la place des modes de transport plus durables : site propre pour bus à haut niveau de service (BHNS), voie fluviale, nouveaux maillages territoriaux pour faire de la place, par exemple, aux transports alternatifs entre les axes autoroutiers et les centres urbains.

Des projets majeurs liés au plan de relance autoroutier ont été achevés en 2018.
– Dans le Rhône, au nord de Lyon, la liaison entre l'A89 et l'A6 a été mise en service par APRR en mars 2018. Ce barreau vient compléter la liaison transeuropéenne autoroutière entre Bordeaux et Genève.
– La conception et la construction de la mise à 2x3 voies de l'autoroute A9 entre le Boulou et la frontière espagnole sur le réseau Vinci Autoroutes. Dans un environnement difficile avec une circulation très dense (jusqu'à 100 000 véhicules jour), ce projet a mobilisé 400 collaborateurs dans un projet multimétier qui a associé les compétences des équipes d'Eiffage Génie Civil, de Forézienne d'Entreprises et d'AER pour les équipements routiers.
– Dans le Territoire de Belfort, APRR a mis en service fin 2018 le nouvel aménagement du diffuseur reliant la N19 à l'A36. Il facilite les échanges sur un large secteur autour du pôle d'activités de Sevenans. Désormais, l'ensemble des mouvements se fait de façon continue, quelle que soit la direction. Cette fluidité, synonyme de sécurité, profitera à tous les échanges sur l'aire urbaine Belfort-Montbéliard-Héricourt-Delle. La nouvelle infrastructure facilite notamment les accès à la gare TGV Belfort-Montbéliard et à l'hôpital Nord Franche-Comté tout en améliorant les temps de parcours vers la Suisse et la Haute-Saône voisines.

APRR renouvelle les panneaux de signalisation d'animation culturelle et touristique pour lutter contre l'hypovigilance et accompagner le développement touristique des territoires

Les panneaux de signalisation d'animation culturelle et touristique, identifiables par leurs nuances de marron, font partie du paysage autoroutier depuis les années 1970. Ils sont près de 700 sur le réseau APRR et ont réussi à établir un langage universel, accessible immédiatement à tous les conducteurs. Ces panneaux ont pour fonction de lutter contre l'hypovigilance tout en donnant des repères géographiques aux conducteurs au fil de leurs trajets. Ils signalent systématiquement des thèmes distants de moins de 30 kilomètres, mettant ainsi en valeur des richesses du patrimoine local traversé par l'autoroute et incitant, le cas échéant, les automobilistes à visiter les sites.
Lancé en 2016, le renouvellement complet de ces panneaux s'est accéléré en 2018 le long de l'A6, de l'A31 et de l'A39 à l'issue de concertations menées de manière large, localement, avec les acteurs du territoire. La démarche vise une avancée significative au plan qualitatif. Sur chaque itinéraire, un artiste a été sélectionné afin de créer une identité locale originale et expressive du territoire. Plutôt que de procéder à des renouvellements isolés, APRR privilégie aujourd'hui des actions groupées qui permettent aux départements de centraliser les demandes des acteurs du tourisme afin de mieux valoriser les territoires. Près de 400 thèmes sont actuellement sur liste d'attente dans les 24 départements que traversent les autoroutes APRR.

L'objectif du Groupe est aussi de contribuer à la mobilité urbaine durable en améliorant la perméabilité de l'autoroute aux modes doux. Ainsi, APRR et les collectivités territoriales du Puy-de-Dôme ont signé en 2018 un protocole d'accord sur la mobilité urbaine dans le cadre de l'élargissement à 2x3 voies de l'A75. Dans ce projet, les besoins de mobilité des habitants ont été anticipés en dimensionnant les franchissements de l'élargissement de façon à pouvoir accueillir à terme un site propre pour BHNS, des bandes cyclables supplémentaires, et des cheminements piétons et cycles plus confortables.

Concernant les transports fluviaux, une filiale d'Eiffage Benelux va totalement transformer l'écluse d'Ampsin-Neuville, située sur la Meuse entre Liège et Namur. L'objectif de ce chantier hors norme est de supprimer le goulet d'étranglement qui freine le trafic fluvial en pleine expansion entre la Wallonie et les ports de la mer du Nord. Le chantier, qui a débuté en 2018, sera achevé d'ici à 2023. La construction d'équipements annexes (passes à poissons, passerelle pour cyclistes) est aussi prévue dans le projet.

Des projets de construction et d'aménagement qui contribuent à créer ou à redynamiser des quartiers

Les nouveaux projets de construction se doivent de prendre en compte la préservation du patrimoine et les enjeux énergétiques et environnementaux. L'objectif est aussi de créer des dynamiques de quartier durable (nouvelles mobilités et accessibilité, mixité d'activités économiques et de logements, création de nouveaux services). Cette triple dimension est au cœur de projets exemplaires développés par Eiffage en 2018.

Eiffage Immobilier et Eiffage Construction participent à la création d'écoquartiers dans plusieurs villes de France comme le quartier Brazza d'une superficie de 53 hectares à Bordeaux (Gironde), et Smartseille à Marseille (Bouches-du-Rhône), véritable pilote d'Eiffage en matière d'innovation pour le développement durable. En région parisienne, deux projets phares sont en cours de construction en suivant l'exemple du projet marseillais : la création de l'écoquartier de Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) sur l'emplacement de l'ancienne École Centrale et le quartier Grand Canal à Clamart (Hauts-de-Seine).

Le quartier Grand Canal, ancien site tertiaire inexploité, constituera un lieu de vie aménagé sur plus de 5 hectares à l'horizon 2023. Ce projet d'aménagement représente un investissement de 80 millions d'euros. L'opération est réalisée en partenariat avec la collectivité, selon les directives d'une orientation d'aménagement et de programmation (OAP). Construit sur le site d'une friche industrielle et tertiaire, ce nouvel ensemble urbain affiche une programmation mixte alliant à la fois logements, commerces et équipements publics et privés.
Grand Canal accueillera 1 250 logements dont 25 % de logements sociaux, une résidence d'étudiants de 130 chambres, une résidence senior, un hôtel de 100 chambres, un groupe scolaire, 4 500 m^2 de commerces ainsi que 22 000 m^2 d'espaces publics. Eiffage Aménagement s'engage dans ce projet de mutation urbaine via une convention de PUP (projet urbain partenarial) pour le financement d'une partie du groupe scolaire.

Eiffage, acteur du développement de la filière bois en France

Les projets de construction bois portés par Eiffage se multiplient : plus d'une trentaine (travaux et programmes immobiliers) sont en cours ou déjà réalisés en France. Ainsi la tour Hypérion à Bordeaux (Gironde), qui sera produite en 2019, met en œuvre, pour l'essentiel, des bois certifiés PEFC, en provenance de la région Nouvelle-Aquitaine. Ce projet vitrine permet à la filière bois locale de se développer dans le secteur de la construction.

À Strasbourg, Eiffage Construction collabore avec Bouygues Immobilier au projet Strasbourg Sensations. C'est un projet exemplaire d'immeuble en bois avec 146 logements répartis sur cinq bâtiments qui compteront tous des noyaux centraux, des planchers et des façades en bois.

La gestion des carrières, une activité créatrice d'emplois directs et indirects en France

Ressource locale par excellence, l'exploitation de carrière est une industrie de proximité qui modèle durablement et profondément l'économie des territoires où elle est installée. Son ancrage local la conduit à générer sur son site et sur ceux des nombreuses entreprises partenaires des emplois non délocalisables. Un emploi en carrière génère en effet quatre à cinq emplois indirects pour les fournisseurs, des transporteurs et des services de maintenance. Ainsi, une carrière de roche massive produisant 500 kilotonnes annuelles peut employer jusqu'à 30 personnes de manière directe et susciter 120 emplois locaux.

L'exploitant de la carrière de Stinkal à Ferques (Pas-de-Calais) évalue à près de 60 le nombre d'entreprises locales prestataires du site. Eiffage pilote un réseau de 79 carrières en France métropolitaine, auxquelles s'ajoutent treize sites de négoce de matériaux.

Eiffage à l'international : soutien au développement économique et développement des compétences locales

À l'international, le Groupe participe à la construction de nouvelles infrastructures, notamment en Afrique. Elles favorisent la mobilité, l'accès à l'énergie et au développement des territoires avec des impacts positifs sur les populations et le développement économique.

Dans chacun de ces projets, Eiffage s'attache à proposer des solutions durables. Sur ces chantiers, la majeure partie de la main-d'œuvre est locale, ce qui contribue à maintenir les populations dans leurs pays.

Plusieurs projets d'ampleur ont été lancés en 2018 :

- la réhabilitation du pont Félix-Houphouët-Boigny en Côte d'Ivoire. Ce pont est un pont rail-route qui traverse la lagune Ébrié. Cet ouvrage emblématique de la capitale ivoirienne enregistre chaque jour 150 000 passages, car il relie les quartiers très populaires de la capitale au centre d'affaires d'Abidjan ;
- le démarrage des travaux de réhabilitation de la route Moroni-Fumbuni aux Comores. Il s'agit d'un très grand chantier de réhabilitation de 40 kilomètres de routes réalisé par la branche Infrastructures. Ce projet a pour objectif de fluidifier et de sécuriser le trafic entre la capitale et le reste du pays ;
- la construction par Eiffage Génie Civil de la première usine de dessalement à Djibouti. Ce projet de production d'eau potable comprend une usine de dessalement d'une capacité quotidienne de 22 500 m^3, pouvant être portée à 45 000 m^3 par jour, un réservoir de 5 000 m^3 ainsi que le raccordement au réseau d'eau potable de Djibouti. Les énergies renouvelables apporteront les ressources nécessaires au fonctionnement de l'usine.

Eiffage Énergie Systèmes et sa filiale RMT - Clemessy sont des acteurs majeurs pour la création d'infrastructures énergétiques, principalement en Afrique de l'Ouest. L'objectif est de produire des énergies renouvelables afin que les besoins des habitants et de l'économie soient satisfaits durablement, et d'autre part, de construire des infrastructures de transport de l'énergie efficaces et sécurisées.

Plusieurs projets majeurs ont été lancés en Afrique.

- La Société nationale d'électricité du Sénégal (Senelec) a mandaté les équipes d'Eiffage Énergie Systèmes pour réaliser l'extension d'une boucle électrique de 225 kV entre Fatick et Kaolack, deux

villes situées dans l'ouest du Sénégal et espacées d'une cinquantaine de kilomètres. L'objectif est de sécuriser les apports d'énergie pour les entreprises et les populations locales.

- La livraison de deux centrales solaires au Sénégal et en Mauritanie (50 MW chacune) et le démarrage de la ferme éolienne de Taïba, près de Dakar (50 éoliennes), projet pour lequel Eiffage a assuré toute la partie terrassement et les raccordements au réseau. La population locale est associée aux travaux de maintenance des panneaux solaires, indispensables au bon fonctionnement des centrales solaires, qui assurent des emplois pérennes sur vingt ans.

Le barrage hydroélectrique de Singrobo-Ahouaty, en Côte d'Ivoire, un tremplin pour le développement économique et social du territoire

Le projet de construction du barrage hydroélectrique de Singrobo-Ahouaty, qui mobilise les expertises d'Eiffage Génie Civil et d'Eiffage Énergie Systèmes, s'intègre dans le programme national d'électrification du gouvernement ivoirien, qui vise à construire dans les prochaines années sept barrages dans les trois principales régions du pays. Ce projet inclut un programme d'électrification rurale de 11 villages. Le chantier lui-même permettra de créer près de 1 000 emplois directs et indirects. Pour qu'il bénéficie aux populations locales, Eiffage a mis en place des consultations avec les chefs de village pour qu'ils participent au processus d'embauche.
À plus long terme, les infrastructures construites autour du barrage vont aussi permettre de désenclaver le territoire pour faciliter les échanges de biens et le transport des personnes. Eiffage s'est engagé à installer à la fin du chantier un système de traitement des eaux et à construire la Cité du travail, d'une capacité de 300 personnes. Des dons de lits, de médicaments et d'appareillages de soin seront faits en vue de la construction d'un hôpital de proximité.

Dynamiser le tissu social par des actions pour l'emploi et l'insertion

Les projets portés par les entreprises du Groupe sont d'importants contributeurs à l'emploi local en France et à l'international. Les secteurs de la Construction et des Concessions ont toujours été de puissants intégrateurs. Ils sont susceptibles d'offrir des possibilités de travail et d'épanouissement à des personnes aux profils très diversifiés, notamment les personnes peu qualifiées, qui trouvent dans ces secteurs des possibilités d'insertion professionnelle avérées.
Au-delà du respect des clauses sociales prévues par certains marchés, 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.

Sur les **chantiers du Grand Paris Express,** la dynamique d'emploi et d'insertion est très puissante. Lorsque les chantiers tourneront à plein régime, ce sont plus de 1 500 personnes qui y seront employées par Eiffage. Une partie des travaux est assurée par des entreprises d'intérim d'insertion, véritable tremplin vers l'emploi durable.

La branche Infrastructures a signé la charte Entreprises et Quartiers qui impose que 20 % du montant du marché soient confiés à des TPE/PME du territoire. Pour répondre à cet objectif ambitieux, la branche a constitué un « fichier ressource » de toutes les entreprises du territoire susceptibles de répondre à ses besoins en termes de nettoyage, de restauration, d'entretien et de maintenance et autres activités. La charte indique également que 10 % du marché doivent concerner des personnes en insertion (soit 500 000 heures d'insertion). Pour réaliser cet objectif, Eiffage collabore avec Pôle emploi, les missions locales et les entreprises d'intérim.

Les besoins en personnel sont tels qu'Eiffage propose aux personnes en insertion qui ont du potentiel et de la motivation des formations qualifiantes pour des postes de coffreur, de mécanicien, mais aussi d'opérateur de tunnelier, offrant des possibilités d'embauche dans le Groupe. Une action particulière est menée sur la ligne 16 du GPE en direction des lycées de Seine-Saint-Denis afin de présenter les métiers concernés et d'attirer le public féminin à travers des visites de chantiers, des informations collectives au sein des villes traversées par le tracé et des rencontres lors de salons dédiés. Objectif : montrer qu'il est possible de faire carrière dans ce secteur. Dans ce territoire, où le taux de chômage des jeunes atteint 40 % par endroits, ces nouvelles opportunités de travail sont essentielles à la cohésion sociale.

Eiffage Génie Civil s'engage aux côtés des réfugiés

En 2018, le ministère du Travail, la Fédération nationale des travaux publics, l'Agence pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) et Pôle emploi ont signé une convention-cadre relative à l'insertion sociale et professionnelle de réfugiés dans les travaux publics en Île-de-France. Un premier groupe de 22 réfugiés, dont quatre sont accueillis par Eiffage Génie Civil, bénéficie du programme Hope – l'acronyme d' « Hébergement, orientation, parcours vers l'emploi » –, développé dans toute la France, et pourront obtenir en l'occurrence le titre professionnel de coffreur bancheur. Ces réfugiés ont suivi des cours de français avant d'entrer dans un parcours incluant une phase de préparation opérationnelle à l'emploi collective, suivie d'un contrat de professionnalisation en alternance pour une durée de 450 heures. Ils ont été affectés sur les chantiers des lignes 14 et 15, de l'échangeur du quai d'Ivry et d'une opération de potabilisation pour Eaux de Paris.

Solidement ancrés dans la réalité économique locale, les 16 Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion (Crepi) apportent des solutions pragmatiques aux publics en recherche d'emploi. Les directions régionales d'Eiffage participent activement à ces clubs. Les Crepi sont des structures passerelles reconnues localement qui mettent en relation les publics en difficulté, les entreprises des territoires et le service public de l'emploi. Très intégrés à l'écosystème économique et social local, gage de leur efficacité, les Crepi permettent aujourd'hui à Eiffage d'être encore plus efficace dans le domaine de l'insertion, en allant très souvent bien delà des clauses contractuelles, que ce soit en termes quantitatifs (nombre d'heures d'insertion réalisées) ou qualitatifs (solution durable d'insertion et de qualification).

Développer l'ancrage territorial au travers de projets sociétaux avec nos parties prenantes

Le Groupe tisse des relations privilégiées avec les collectivités locales et le monde associatif pour soutenir des projets sociétaux et ainsi mieux ancrer ses activités sur les territoires.
Localement ou dans un périmètre plus large, les différentes branches et entités d'Eiffage nouent des partenariats avec des structures d'intérêt général en France ou à l'international.
L'objectif est de soutenir des initiatives locales ou d'accompagner les actions du Groupe dans les domaines social ou sociétal – pour l'insertion professionnelle ou le mieux-vivre ensemble, par exemple.

- Ainsi, APRR, en lien avec sa politique interne très active sur le handicap, a soutenu le club du Besançon Triathlon, organisateur du Triathlon Vauban. L'association organise des activités physiques et sportives pour des personnes en situation de handicap physique, visuel ou auditif. Pour la seconde année consécutive, des bénévoles d'APRR ont accompagné l'événement et contribué à la réussite du projet.

- La branche Infrastructures a collaboré en 2018 avec l'association Dévelop'Ponts de l'École des Ponts Paris Tech à un projet d'extension de l'institution Nicolas-Barré à Antsirabe, la troisième plus grande ville de Madagascar. L'agence d'Eiffage à Madagascar a fait des dons de matériaux nécessaires à la construction d'un nouveau bâtiment qui accueille des lycéens.

- En Pologne, la filiale d'Eiffage Construction soutient des orphelinats à Cracovie et à Varsovie par des actions gratuites de rénovation du bâti, des collectes pour les cadeaux de Noël et la fourniture d'équipements Wi-Fi pour l'utilisation d'internet dans les classes. La filiale a également un rôle très actif dans le programme Wielka Zbiórka Książek, soutenu par la fondation Fundacja Zaczytani.org, qui organise la collecte de livres pour équiper les bibliothèques dans les hôpitaux du pays.

Eiffage Construction et la Fondation Abbé Pierre en France : un partenariat durable pour aider les structures d'accueil d'urgence
Depuis 2005, Eiffage Construction et la Fondation Abbé Pierre ont noué un partenariat. En 2010, un nouvel élan y a été donné afin de mieux répondre aux besoins concrets des structures d'accueil d'urgence. L'objectif est aussi d'impliquer davantage les collaborateurs d'Eiffage dans un projet qui ne se résume pas à l'octroi d'une aide financière. Chaque année, la Fondation Abbé Pierre désigne un ou plusieurs sites qui nécessitent de fortes rénovations. Eiffage Construction se charge de réaliser la totalité des travaux de construction et/ou de réhabilitation. Une fois choisies, les différentes filiales locales d'Eiffage Construction travaillent avec les structures d'accueil d'urgence pour définir les travaux. En 2018, Eiffage Construction a ainsi rénové la pension de famille Paul-Laizé tenue par l'Association des amis de la cité Emmaüs Laval (Acel) à Laval (Mayenne).

- Eiffage Sénégal est signataire depuis 2012 de la charte RSE et développement durable des entreprises du Sénégal. Rappelons qu'en 2017 Eiffage Sénégal a fait l'objet d'une évaluation de sa démarche RSE par l'Afnor avec la participation de différentes parties prenantes identifiées par l'entreprise. À la suite de cette évaluation, Eiffage Sénégal validait la maturité de son engagement RSE.
  Eiffage Sénégal s'investit depuis de nombreuses années auprès de ses salariés et de la population locale, en apportant notamment son soutien logistique à des ONG. En 2018, elle a octroyé une subvention de soutien au programme de réhabilitation des locaux des Manufactures sénégalaises des arts décoratifs. Eiffage Énergie Systèmes Transport et Distribution Sénégal s'est également associé à cette action. En 2018, une autre action a été menée dans le domaine de la santé avec un don de 6 millions de FCFA au service de chirurgie pédiatrique de l'hôpital Aristide-Le Dantec de Dakar.

- La construction de l'autoroute de l'Avenir entre Dakar et l'aéroport Blaise-Diagne a contribué au développement économique local sur la période des travaux. Toutefois, le projet borde des zones très pauvres et a contraint les habitants de certains villages à migrer. De plus, des espaces ont été délaissés autour de l'autoroute. Afin d'exploiter ces zones efficacement, Eiffage a mis en place une zone de maraîchage bio. Le site, situé au niveau d'un échangeur, dispose d'une superficie de 1 700 m^2 répartie en 28 parcelles de 500 m^2 exploitables.
  Une coopérative a été créée pour composer un réseau de femmes. Bénéficiaires de l'initiative, elles y produisent des fruits et des légumes selon des pratiques biologiques. Un accord a été passé avec un marché de la capitale situé dans une zone favorisée afin de vendre les produits. Enfin, un système de crédit revolving est mis en place pour financer le développement du projet sur d'autres parcelles avec d'autres femmes.

Depuis sa création en 2008, la **Fondation Eiffage** contribue au financement de projets favorisant l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, notamment par le soutien de projets liés à la formation, à l'accès direct à l'emploi et à l'accès au logement. En 2018, lors du renouvellement du troisième quinquennat de la Fondation, il a été décidé de valoriser les projets de type préventif (comme les projets de formation de jeunes sans qualification) tout en continuant à soutenir des projets curatifs (comme les chantiers d'insertion).

Plus de 220 projets ont été soutenus depuis 2008. Il s'agit de projets solidaires proposés par des salariés ou retraités du Groupe dans lesquels ils sont engagés bénévolement, afin de promouvoir l'engagement citoyen des collaborateurs et anciens collaborateurs de l'entreprise. Parallèlement, la Fondation Eiffage soutient des projets pluriannuels de grande envergure portés par des associations de premier plan. La lutte contre le chômage, l'appui à la formation et à l'insertion professionnelle nécessitent un engagement dans la durée.

Par ailleurs, depuis 2015, des collaborateurs s'impliquent bénévolement (hors temps de travail) pour « mentorer » des étudiants prometteurs issus de la diversité avec l'association Article 1 partout en France. L'engagement des collaborateurs est l'essence même de la Fondation. En 2018, 110 parrains et marraines se sont ainsi engagés bénévolement comme mentors de jeunes issus de milieux modestes et 43 collaborateurs se sont inscrits pour animer bénévolement des ateliers pour des lycées et des étudiants afin de leur permettre de mieux appréhender le milieu professionnel et d'agir pour l'égalité des chances.

La Fondation Eiffage appuie également des projets de plus grande envergure en apportant son soutien à des associations et réseaux associatifs comme Solidarités nouvelles face au chômage, le réseau de garages solidaires Solidarauto, le réseau des Jardins de Cocagne, l'association Territoires zéro chômeur de longue durée et la Fondation du BTP.

La campagne de collecte auprès des collaborateurs et de leur réseau sur la plateforme Ulule a été reconduite par la Fondation en 2018. Pour un euro collecté, la Fondation Eiffage abonde de un euro dans la limite de 3 000 euros par projet. 1970 collaborateurs sont allés au bout de la démarche et ont voté via la boîte à idées numérique d'Eiffage, la startbox, pour sélectionner l'un des 11 projets présentés. L'association Du ciel bleu pour Matthieu à Lille a ainsi reçu 7 000 euros pour la création d'une salle de classe qui accueillera des enfants hospitalisés au sein du centre Oscar-Lambret, un site de référence pour le traitement des enfants atteints de cancer dans les Hauts-de-France.

Un nouveau projet pluriannuel conclu en décembre 2018 avec Positive Planet pour accompagner la création de micro-entreprises en banlieue

La mission de l'association Positive Planet est de lutter contre la précarité et l'exclusion dans les quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville en donnant aux habitants de ces quartiers le goût d'entreprendre.
La Fondation Eiffage a déjà réalisé quatre accompagnements ponctuels avec Positive Planet France. Forte de ces réussites, elle renforce son soutien en mettant en place un partenariat, qui courra de 2019 à 2021 et permettra d'élargir le périmètre d'action de l'association en France en ouvrant de nouvelles agences ou en les rénovant pour accroître leur capacité d'action.

Territoires zéro chômage de longue durée : une expérimentation réussie pour l'insertion et la transition énergétique en Meurthe-et-Moselle soutenue par la Fondation Eiffage

Il existe 50 territoires d'expérimentation du dispositif zéro chômeur de longue durée en France. La Fondation Eiffage soutient depuis 2016 La Fabrique, une entreprise à but d'emploi (EBE) située dans la communauté de communes du Pays de Colombey, en Meurthe-et-Moselle.
La Fabrique a répondu à un appel à projet du Cler (Réseau pour la transition énergétique) pour intégrer le programme Slime (Services locaux d'intervention pour la maîtrise de l'énergie). Le but est d'apporter un outil supplémentaire pour répondre aux besoins du territoire en matière de lutte contre la précarité énergétique.
Au sein de l'EBE, deux salariés, anciens chômeurs de longue durée, ont suivi une formation de huit jours à Grenoble (Isère) pour apprendre les fondamentaux du diagnostic sociotechnique. Objectif : intervenir dans des logements pour apporter des conseils et mener des diagnostics énergie. La Fondation Eiffage a renouvelé son soutien à La Fabrique jusqu'en 2020.

APPR soutient également divers événements et/ou structures présents sur des sites desservis par son réseau de manière à conforter son ancrage dans les territoires. Ainsi, en 2018, APRR a renouvelé son mécénat en faveur du Centre national du costume de scène de Moulins, dans l'Allier. Accessible par l'autoroute A71, ce centre a reçu une aide pour l'organisation de son exposition annuelle.
APRR a également parrainé la SPA en lançant durant l'été 2018 une vaste opération de sensibilisation des clients contre l'abandon des animaux domestiques via le hashtag #APRRcontrelabandon. À chaque partage de la vidéo de la SPA sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter), le groupe APRR s'engageait à reverser un euro à la SPA. La somme recueillie, correspondant à 40 000 partages, a permis de financer 85 000 repas pour les animaux en attente d'adoption.

Eiffage Immobilier et le Pavillon de l'Arsenal ont poursuivi la collaboration initiée en 2016 visant à cofinancer des projets d'exposition et d'édition sur la construction et l'urbanisme durables. Lieu unique pour la valorisation de la construction et de l'architecture, le Pavillon de l'Arsenal contribue 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. Il propose un centre d'information sur l'histoire récente et l'actualité de l'urbanisme et de l'architecture de Paris et de la métropole parisienne.

Eiffage Construction accentue son engagement pour accompagner les sportifs de haut niveau et favoriser leur insertion professionnelle

Lancé en décembre 2014, le Pacte de performance repose sur un engagement mutuel de l'État français, d'entreprises signataires et du mouvement sportif au service d'un projet commun : accompagner les sportifs de haut niveau en leur assurant la poursuite d'une formation, une insertion et une reconversion professionnelle. Aujourd'hui, Eiffage Construction montre sa volonté de participer au rayonnement sportif français à l'international en poursuivant son engagement. À cette occasion, deux nouveaux contrats de travail ont été signés en 2018 avec deux athlètes de haut niveau, sachant que neuf sportifs sont déjà présents au sein du Groupe.

Pour accompagner ses grands projets en Île-de France, la branche Infrastructures s'est engagée dans des mécénats culturels dans la capitale, notamment en soutenant l'exposition Kupka au Grand Palais. En 2018, la Maison Ousmane Sow, musée consacré au sculpteur sénégalais, a ouvert ses portes au public à Dakar. En prolongement et dans le cadre de la 13e Biennale de l'art africain contemporain, Eiffage Sénégal a financé le convoyage et la scénographie des œuvres de l'artiste disparu en 2016 et présenté dans ses locaux l'exposition « Dans l'univers d'Ousmane Sow ».

Enfin, dans le cadre de la convention signée en 2015 avec le ministère de la Communication et de la Culture, Eiffage Immobilier s'engage à accueillir une œuvre d'art dans chaque nouvel immeuble livré. Ainsi, en livrant la résidence Poseô, située dans la commune de Carros, près de Nice, la branche a sélectionné la sculpture *Fenêtre ouverte sur jardin,* réalisée par Pascale Dieleman, qui décore désormais le jardin de la résidence. L'art entre ainsi dans le quotidien des habitants.

Développer les partenariats avec les acteurs de l'innovation et les centres de recherche

Le développement des partenariats avec des entreprises innovantes et des centres de recherche permet au Groupe de bénéficier des avancées techniques et numériques qui transforment les métiers et enrichissent les offres tout en contribuant activement au déploiement des innovations.

Conformément à sa politique d'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. Eiffage tisse également des liens étroits avec des start-up pour mettre en œuvre des innovations dans son offre de produits et de services ou dans ses métiers. La direction du Développement durable et de l'Innovation transverse s'emploie à impulser et à organiser l'innovation au sein des branches tout en mobilisant et en élargissant l'écosystème extérieur, notamment en développant l'open innovation avec des fournisseurs, des clients, des partenaires grands comptes et des start-up. Elle travaille en lien étroit avec des incubateurs clés qui soutiennent ces jeunes entreprises innovantes, tels Paris&Co ou Impulse Partners.
Les thématiques visées par ces partenariats sont diverses et le plus souvent transverses : agriculture urbaine, bouquet d'énergies nouvelles et renouvelables, optimisation des ressources dans les métiers de la maintenance, mesures et corrections en temps réel des consommations d'énergie, intégration des objets connectés urbains, solutions de parkings intelligents et partagés : les possibilités sont multiples et de plus en plus interfaçables et duplicables.

La branche Infrastructures poursuit sa collaboration très fructueuse avec la PME OliKrom, à Pessac, en Gironde, pour le développement de peintures routières intelligentes. La peinture se recharge le jour et renvoie de la fluorescence la nuit pour améliorer la sécurité sur la route. Un test grandeur nature a eu lieu en 2018 sur la RN2 dans l'Aisne. Ces peintures seront également destinées aux pistes cyclables et plus largement aux passages dangereux (passages piétons, par exemple).
Pour sa part, la branche Construction a collaboré avec la start-up Vendredi 4. L'objectif est d'amorcer la transformation et la transition numérique des modes de travail au sein des chantiers de construction. Eiffage Construction Paris a fait appel à Vendredi 4 pour imaginer et réaliser la digitalisation d'une de ses salles de pilotage de chantier, au 15, rue de Laborde, à Paris. Ce projet augure des transformations de la gestion des chantiers liées à la digitalisation.
De nombreuses autres actions de partenariat sont décrites dans le chapitre Réduire l'empreinte environnementale (page 176).

Des fonds de soutien dédiés à l'innovation

Afin de soutenir les processus d'innovation et le déploiement de solutions qui améliorent les performances et permettent de relever les défis technologiques de demain, deux outils de cofinancement internes ont été mis en place. Ceux-ci s'adressent à tous les métiers sans exception. Le premier fonds, Seed'Innov, est un fonds d'amorçage de l'innovation

qui permet de cofinancer des solutions innovantes. Il intervient dès les premières étapes de R & D et d'expérimentation d'un concept et reste actif jusqu'au lancement commercial, dans le but d'accélérer la mise en marché. En moins de deux ans, le fonds Seed'Innov a permis de financer plus de 20 projets et d'attribuer près de 2,2 millions d'euros d'aides financières – l'aide du Groupe atteignant en moyenne 40 %. Jusqu'à 50 % de la dépense sont éligibles.
Le second fonds, E-Face, soutient pour sa part les solutions innovantes bas carbone (voir page 158).

Une politique d'achats responsables

En 2018, les achats ont représenté plus de 50 % du chiffre d'affaires d'Eiffage. Les fournisseurs et sous-traitants sont une composante de la valeur, actuelle et future, du Groupe. Ils sont un vecteur de sa capacité d'innovation, participent à la mise en œuvre du développement durable, et contribuent à la performance de ses opérations. Préserver et accroître ce « capital fournisseur » est au centre des préoccupations.

La politique des achats responsables d'Eiffage vise à challenger et à impulser l'amélioration des pratiques d'achat. Le déploiement de cette politique est réalisé en parallèle à l'élaboration du plan de vigilance figurant au chapitre E du rapport de gestion. Ainsi la charte d'engagement des Achats, le Code de conduite et la formation « Essentiel sous-traitance » constituent les outils essentiels et le socle du processus achat.

Les axes de travail prioritaires sont les suivants :
– renforcer les processus de qualification des fournisseurs et intégrer les critères RSE ;
– former les équipes aux outils de qualification, notamment sur les critères RSE ;
– consolider les relations fournisseurs et mieux gérer les risques en renforçant la gestion contractuelle, le management des plans d'amélioration, l'évaluation ;
– décliner la stratégie bas carbone du Groupe dans les process achats, dans le management de l'innovation fournisseurs ;
– promouvoir une politique de gestion de l'intérim qui favorise l'insertion.

Renforcer les processus de qualification des fournisseurs en intégrant progressivement des critères RSE

En 2018, la direction des Achats, en collaboration avec la direction du Développement durable et de l'Innovation transverse (DDDIT), a repensé ses outils pour mieux intégrer les critères RSE dans la qualification des fournisseurs. Objectif : disposer d'un outil de qualification RSE et innovations simplifié et très opérationnel. La direction s'est appuyée sur l'outil Lodace Sourcing (éditeur Jaggaer) en y intégrant sept critères RSE et innovations, dont le respect des droits de l'Homme. Cet outil est également mis à profit pour lancer des consultations, gérer les contrats-cadre, les panels fournisseurs (données de dépenses, notations financières, etc.).

Lodace Sourcing permet d'avoir une vue à 360° des fournisseurs et d'y intégrer la note RSE. La direction des Achats a ajouté aux sept critères RSE une question ouverte afin de mieux identifier les innovations environnementales développées par les fournisseurs susceptibles d'intéresser Eiffage. Les équipes souhaitent réaliser en 2019 la qualification RSE des 1 500 fournisseurs avec lesquels Eiffage a signé un contrat-cadre. Afin d'expliciter la démarche et ses enjeux et d'en faciliter le déploiement, la direction des Achats a mis en place des supports de communication à destination des acheteurs comme des fournisseurs.

En complément, le Groupe s'est doté en 2018 d'un outil d'analyse des tiers (clients, fournisseurs, sous-traitants) sur les questions d'éthique : On Board donne accès aux bases de données qui fournissent des informations permettant de mieux connaître et d'évaluer les sociétés partenaires et les personnes qui pourraient présenter un risque.
En complément de cette démarche globale d'évaluation, le Groupe a décidé de renforcer sa capacité de visites et d'audits de sites fournisseurs pour des situations spécifiques. Par exemple, Eiffage a sélectionné en 2018 les entreprises Armor-Lux (Bretagne) et Cepovett (Auvergne-Rhône Alpes) pour la fourniture de vêtements de travail.

Il a été important pour le Groupe de confier cette nouvelle gamme de vêtements de travail a des entreprises françaises respectant les standards RSE conformes aux siens. La majeure partie du tissu est fabriqué en France par l'entreprise TDV, implantée à Laval, tandis qu'une grande partie de la confection est réalisée à Madagascar.
Dans le même esprit, Eiffage s'est doté d'un outil de traçabilité du bois de construction. La démarche a été élaborée en partenariat avec la DDDIT afin de tracer les origines du bois et de s'assurer que les fournisseurs de matériaux bois suivent des démarches responsables et durables en amont de la filière.

Expérimentation de l'étiquette bois
Le bois est un matériau intéressant d'un point de vue environnemental, encore faut-il que son exploitation soit durable et le plus locale possible. Eiffage travaille donc depuis 2017 avec des bois tracés de la forêt jusqu'au chantier.
Le Groupe a fait appel au cabinet d'experts suisse Product DNA, spécialiste du traçage des matières premières, afin d'intégrer les processus de traçabilité au cœur même de ses achats et dans ses relations avec ses fournisseurs comme avec ses sous-traitants. Une étiquette de traçabilité du bois « de la forêt au chantier » a été créée en interne afin d'avoir une vision claire et synthétique de toute la chaîne de coupe et de transformation du bois de gros œuvre comme de second œuvre. La construction de l'internat du lycée Vaugelas à Chambéry (Savoie) sert actuellement de test.

Former et sensibiliser les acheteurs

Au regard de l'organisation décentralisée du Groupe et des spécificités des achats dans le secteur du BTP, la direction des Achats a poursuivi l'organisation des sessions d'intégration des acheteurs. Ainsi, depuis octobre 2017, plus de 100 collaborateurs des Achats ont suivi ce cursus. Ce programme permet de conforter leur maîtrise de l'évaluation RSE, de la charte d'engagements des Achats et des enjeux d'innovation bas carbone tout en renforçant le déploiement des politiques, des processus et des outils achats.

À l'international, le Groupe s'appuie sur les structures locales et les renforce en s'appuyant sur des jeunes diplômés en VIE (Volontariat international en entreprise) afin qu'ils soient les ambassadeurs de la démarche du Groupe.

Pour sa part, Eiffage Énergie Systèmes a organisé fin 2018 le premier séminaire achat international de la branche, auquel 20 managers achats des filiales ont participé. Le séminaire a abouti à la création d'un groupe de travail international permanent afin de travailler de façon plus coordonnée. Six familles d'achats ont été identifiées. L'objectif est de favoriser les achats groupés afin de créer des économies d'échelle et de s'assurer que les objectifs poursuivis entre les différents pays sont cohérents. Le groupe de travail a décidé de s'appuyer sur les expertises de tel ou tel pays afin que la filiale « expert » en devienne le référent branche comme, par exemple, la filiale espagnole d'Eiffage Énergie Systèmes, très en pointe sur les achats de panneaux photovoltaïques, ou la filiale hollandaise sur la conception et la gestion des contrats dans le secteur de l'énergie.

L'amélioration de la qualité du traitement des factures fournisseurs est un élément important de la relation du Groupe avec ses fournisseurs et sous-traitants.
Pour répondre à cet enjeu, Eiffage a engagé plusieurs actions. Citons par exemple :

- la mise en place de centres de services partagés (CSP) en France : le Groupe a décidé de ne pas sous-traiter cette activité et d'installer les CSP en France ;
- les conditions de paiement ont été améliorées par la modernisation et la standardisation des processus et des outils de gestion – de la demande d'achat au paiement des factures ;
- le traitement des notes de frais a été confié à un Esat (établissement et service d'aide par le travail).

Une politique d'achats intégrée à la stratégie bas carbone du Groupe

Gestion de l'énergie

Les actions visant à renforcer l'efficacité énergétique sont essentielles pour réduire les coûts et l'impact des activités sur l'environnement. C'est l'une des raisons pour lesquelles la direction des Achats a entrepris depuis 2017 une réforme importante de la gestion de ses contrats en matière d'énergie. Cette refonte concerne à la fois la gestion de l'énergie des sites fixes (sièges, bureaux…) et celle des chantiers.

Conçue en 2018, la réforme est en cours de déploiement pour les sites fixes et sera déployée en 2019 :

- **pour les entités fixes,** l'objectif est d'optimiser les puissances souscrites afin de s'assurer que les contrats correspondent bien aux besoins réels des sites. Pour répondre à cet objectif, la direction des Achats collabore avec une start-up qui récupère les données de consommation des entités et les compare aux contrats signés avec le fournisseur. S'il s'avère que les puissances souscrites sont inadaptées, le contrat est automatiquement ajusté ;

- **pour les chantiers,** l'expérience montre que les consommations d'énergie sont très variables selon les différentes phases des chantiers : très fortes lors de l'emploi de grues, plus faibles au début ou à la fin des chantiers. Auparavant, chaque chantier négociait avec son propre fournisseur sans modifier la puissance souscrite tout au long du chantier.

Depuis fin 2018, un seul et unique contrat est piloté par la direction des Achats et couvre l'ensemble des chantiers en France. L'outil développé par la start-up permettra de connaître en temps réel la consommation d'énergie sur chaque chantier. Un message d'alerte sera envoyé aux responsables du chantier dès que la puissance souscrite sera supérieure aux besoins réels.
Les effets attendus de cette action sont doubles : réduire la part des frais de transport et de distribution d'électricité, et, pour le gestionnaire du réseau, mieux piloter les réservations d'énergie afin de mieux anticiper les consommations électriques et, en conséquence, d'adapter son réseau. Un bilan de ce nouveau système sera effectué fin 2019 afin de s'assurer de son efficacité.

Sourcing des matériaux bas carbone et démarche d'économie circulaire

La direction des Achats développe son sourcing pour proposer des solutions et des produits innovants et plus responsables. Une gestion durable des matériaux pousse en effet à innover afin d'identifier de nouvelles solutions de construction qui favorisent le réemploi, notamment pour réaliser des économies de matières premières primaires. Il s'agit aussi de concevoir de nouveaux matériaux moins émetteurs de carbone. Sur le chantier de l'écoquartier de Châtenay-Malabry, un bâtiment va être réalisé à 100 % en bétons recyclés, une première en France (voir page 160).

La conception de matériaux bas carbone :
Eiffage achète un béton « bas carbone »
Eiffage Construction a recherché un partenaire afin de diminuer l'impact carbone dans la fabrication du béton non armé. Un béton « bas carbone » testé en Vendée en 2018 a ainsi été employé sur le grand chantier de l'îlot Gaîté Scène Montparnasse, à Paris. La direction des Achats a sélectionné un partenaire ayant mis au point un béton spécifique, où le ciment de type I et II – responsable de 80 % des émissions de carbone du béton non armé – est remplacé par un laitier granulé. Ce béton sans ciment assure une prise et un durcissement rapides tout en offrant un excellent bilan environnemental.

Développer une politique de gestion de l'intérim qui favorise l'insertion

Le recours aux entreprises d'intérim a représenté un volume d'achat global de 390 millions d'euros en 2018, en augmentation de 7 % par rapport à 2017. En 2018, le chiffre d'affaires réalisé avec les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) a, quant à lui, atteint 57,9 millions d'euros, avec près de 700 intérimaires. Ce dernier chiffre ne recouvre toutefois pas tous les intérimaires en insertion, car les sociétés d'intérim classiques font aussi appel à des profils en insertion mais ces derniers ne sont pas toujours comptabilisés comme tels.

La gestion de l'intérim est assurée par une spécialiste de la gestion des ressources humaines de la direction des Achats en interaction forte avec les DRH des différentes branches. L'objectif est de mieux négocier les contrats mais aussi de bien prendre en charge la dimension de l'insertion dans le pilotage de cette politique d'intérim.

Dans ce contexte, la direction des Achats a signé pour 2017 et 2018 dix contrats-cadre avec les grands groupes d'intérim (Adecco, Manpower…) ainsi qu'avec des ETTI, comme A2i (groupe Actual) et Humando (groupe Adecco). Ces ETTI gèrent des missions d'insertion en intérim effectuées par des publics éloignés de l'emploi (chômeurs de longue durée, sortant de prison) ou des personnes en situation de handicap. Ces entreprises spécialisées ont l'avantage de s'appuyer sur des méthodes et des processus adaptés pour sélectionner les personnes concernées et les accompagner dans leur parcours.

Sur des chantiers importants et qui courent sur de longues périodes (comme les chantiers du Grand Paris Express), les entités d'Eiffage mettent en place des parcours qualifiants qui peuvent aboutir à des embauches. Le Groupe s'appuie notamment sur l'école Eiffage située au sein de l'Afpa de Bernes-sur-Oise (Val-d'Oise) pour assurer ces formations qui débouchent sur des emplois au sein des chantiers du GPE. À noter que le groupe Eiffage ne fait pas appel à des travailleurs détachés. Il peut y avoir des travailleurs étrangers sur les chantiers mais ceux-ci sont systématiquement embauchés aux conditions sociales françaises. Il s'agit d'un engagement du Groupe au titre de l'éthique.

Annexes

Reporting quantitatif concernant les informations sociales

Tableau n° 1 :
Effectifs au 31/12/2018

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Effectif total cadres	**2016**	2 513	2 685	3 512	531	81	345	**9 667**
	2017	2 618	2 828	3 661	520	76	347	**10 050**
	2018	**2 729**	**3 203**	**3 791**	**517**	**79**	**358**	**10 677**
Effectif total Etam	**2016**	1 629	4 558	8 002	1 826	161	191	**16 367**
	2017	1 653	4 541	8 207	1 808	165	216	**16 590**
	2018	**1 694**	**4 678**	**8 610**	**1 791**	**158**	**280**	**17 211**
Effectif total ouvriers	**2016**	4 701	9 272	8 041	1 343	48	0	**23 405**
	2017	4 398	8 988	7 847	1 279	51	0	**22 563**
	2018	**4 200**	**8 871**	**7 785**	**1 249**	**58**	**0**	**22 163**
Effectif total	**2016**	8 843	16 515	19 555	3 700	290	536	**49 439**
	2017	8 669	16 357	19 715	3 607	292	563	**49 203**
	2018	**8 623**	**16 752**	**20 186**	**3 557**	**295**	**638**	**50 051**

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Effectif total	**2016**	3 724	3 196	2 296	800	736	975	389
	2017	3 994	3 393	3 090	822	637	1 764	462
	2018	**4 218**	**3 591**	**3 605**	**850**	**615**	**1 853**	**470**

Autres Europe : Angleterre, Italie, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Suisse. 74,4% 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 Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Embauches CDD + CDI Cadres	**2016**	287	281	359	10	8	35	**980**
	2017	379	422	486	7	3	35	**1 332**
	2018	**447**	**620**	**501**	**21**	**9**	**47**	**1 645**
Taux d'embauches CDD + CDI cadres femmes	**2016**	28,22 %	18,51 %	16,71 %	50,00 %	25,00 %	40,00 %	**21,84 %**
	2017	31,13 %	22,04 %	16,26 %	57,14 %	0,00 %	42,86 %	**23,20 %**
	2018	**28,41 %**	**19,35 %**	**17,17 %**	**14,29 %**	**11,11 %**	**42,55 %**	**21,70 %**
Embauches CDD + CDI Etam	**2016**	208	512	765	75	42	36	**1 638**
	2017	294	640	1 089	99	27	34	**2 183**
	2018	**367**	**834**	**1 433**	**104**	**31**	**64**	**2 833**
Taux d'embauches CDD + CDI Etam femmes	**2016**	41,35 %	29,49 %	17,12 %	36,00 %	26,19 %	44,44 %	**25,76 %**
	2017	35,37 %	28,91 %	17,26 %	45,45 %	25,93 %	32,35 %	**24,74 %**
	2018	**38,96 %**	**31,53 %**	**19,47 %**	**38,46 %**	**16,13 %**	**48,44 %**	**26,86 %**
Embauches CDD + CDI ouvriers	**2016**	59	655	723	76	51	0	**1 564**
	2017	124	865	1 010	65	5	0	**2 069**
	2018	**209**	**999**	**1 255**	**91**	**10**	**0**	**2 564**
Taux d'embauches CDD + CDI ouvriers femmes	**2016**	1,69 %	0,92 %	1,24 %	6,58 %	0,00 %	SO	**1,34%**
	2017	1,61 %	1,04 %	1,98 %	9,23 %	20,00 %	SO	**1,84%**
	2018	**0,96 %**	**0,70 %**	**1,59 %**	**15,38 %**	**0,00 %**	**SO**	**1,68%**
Embauches CDD + CDI	**2016**	554	1 448	1 847	161	101	71	**4 182**
	2017	797	1 927	2 585	171	35	69	**5 584**
	2018	**1 023**	**2 453**	**3 189**	**216**	**50**	**111**	**7 042**
Embauches jeunes de moins de 26 ans	**2016**	257	609	730	70	34	31	**1 731**
	2017	346	748	967	75	14	32	**2 182**
	2018	**418**	**886**	**1 097**	**73**	**19**	**47**	**2 540**
Embauches seniors (≥ à 50 ans)	**2016**	30	105	155	13	5	5	**313**
	2017	42	136	213	21	3	4	**419**
	2018	**63**	**227**	**258**	**33**	**4**	**5**	**590**
Licenciements de CDI hors rupture conventionnelle	**2016**	248	684	342	21	7	5	**1 307**
	2017	245	531	359	19	3	4	**1 161**
	2018	**208**	**458**	**302**	**23**	**4**	**4**	**999**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Embauches CDD + CDI	**2016**	600	370	1 084	184	63	806	80
	2017	802	447	1 992	209	71	1 346	471
	2018	**874**	**530**	**1 547**	**294**	**68**	**1 791**	**933**
Licenciements de CDI hors rupture conventionnelle	**2016**	134	244	50	44	10	0	11
	2017	135	292	89	63	49	0	14
	2018	**184**	**245**	**74**	**30**	**62**	**0**	**37**

Tableau n°3 : Stagiaires et alternants

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Nombre de tuteurs en exercice	**2016**	213	882	897	166	52	0	**2 210**
	2017	339	860	940	260	51	0	**2 450**
	2018	**368**	**771**	**1 087**	**216**	**48**	**0**	**2 490**
Nombre de stagiaires accueillis dans l'année	**2016**	692	740	1 186	85	12	24	**2 739**
	2017	769	702	1 213	80	7	32	**2 803**
	2018	**782**	**751**	**1 212**	**64**	**7**	**31**	**2 847**
Nombre d'alternants présents au 31/12	**2016**	180	655	769	109	14	8	**1 735**
	2017	233	725	880	122	15	14	**1 989**
	2018	**286**	**852**	**1 092**	**137**	**12**	**23**	**2 402**
Nombre d'alternants accueillis dans l'année	**2016**	299	961	1 126	186	20	11	**2 603**
	2017	328	1 105	1 312	204	24	20	**2 993**
	2018	**426**	**1 245**	**1 524**	**233**	**20**	**31**	**3 479**

Tableau n° 4 :
Rémunérations brutes hors absences (moyenne annuelle en euros)

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Cadres femmes	**2016**	47 996	48 727	47 620	54 288	49 166	59 130	**49 485**
	2017	47 836	48 009	48 245	54 786	51 870	57 358	**49 329**
	2018	**48 188**	**49 618**	**48 302**	**56 095**	**50 544**	**58 507**	**49 956**
Cadres hommes	**2016**	61 339	61 889	56 096	66 525	67 842	88 262	**60 565**
	2017	61 250	62 614	56 862	66 683	70 502	91 284	**61 136**
	2018	**61 517**	**63 300**	**56 999**	**68 878**	**73 218**	**91 611**	**61 534**
Cadres	**2016**	58 797	59 987	55 049	62 937	64 355	78 700	**58 750**
	2017	58 469	60 355	55 788	63 093	66 593	79 902	**59 101**
	2018	**58 625**	**61 085**	**55 872**	**64 987**	**68 927**	**80 327**	**59 477**
Etam femmes	**2016**	29 974	29 878	28 812	31 964	28 849	32 148	**29 949**
	2017	30 491	30 125	29 306	32 622	28 923	31 455	**30 404**
	2018	**30 829**	**30 905**	**29 598**	**33 159**	**28 898**	**31 671**	**30 856**
Etam hommes	**2016**	35 629	36 356	33 625	35 680	30 301	35 390	**34 745**
	2017	35 883	36 815	34 067	36 141	30 951	34 185	**35 137**
	2018	**35 782**	**37 504**	**34 420**	**36 951**	**32 287**	**33 191**	**35 553**
Etam	**2016**	33 508	34 945	32 736	33 945	29 820	33 993	**33 559**
	2017	33 866	35 372	33 220	34 500	30 354	32 773	**33 985**
	2018	**33 976**	**36 059**	**33 578**	**35 183**	**31 338**	**32 363**	**34 421**
Ouvriers femmes	**2016**	22 622	23 564	23 019	31 257	SO	SO	**28 718**
	2017	22 630	23 749	23 307	32 227	20 763	SO	**29 364**
	2018	**22 814**	**24 259**	**23 048**	**32 701**	**22 125**	**SO**	**29 454**
Ouvriers hommes	**2016**	30 445	28 441	27 592	30 732	23 799	SO	**28 643**
	2017	30 755	29 018	27 959	31 582	29 324	SO	**29 095**
	2018	**31 255**	**29 767**	**28 291**	**32 438**	**29 415**	**SO**	**29 633**
Ouvriers	**2016**	30 399	28 419	27 535	30 897	23 799	SO	**28 645**
	2017	30 702	28 993	27 903	31 776	29 198	SO	**29 102**
	2018	**31 200**	**29 742**	**28 224**	**32 512**	**29 286**	**SO**	**29 629**

Tableau n° 5 :
Organisation du temps de travail

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Taux de salariés cadres hommes à temps partiel	2016	0,55 %	0,26 %	0,65 %	0,54 %	0,00 %	1,30%	**0,52 %**
	2017	0,49 %	0,34 %	0,69 %	1,11 %	0,00 %	1,30 %	**0,57 %**
	2018	**0,47 %**	**0,48 %**	**0,58 %**	**0,56 %**	**0,00 %**	**1,70 %**	**0,55 %**
Taux de salariés cadres femmes à temps partiel	2016	7,55 %	5,03 %	7,16 %	12,58 %	0,00 %	4,39 %	**7,03 %**
	2017	6,34 %	4,63 %	5,39 %	11,80 %	0,00 %	3,42 %	**5,90 %**
	2018	**5,65 %**	**4,05 %**	**5,13 %**	**11,18 %**	**0,00 %**	**4,88 %**	**5,46 %**
Taux de salariés cadres à temps partiel	2016	1,95 %	0,97 %	1,45 %	4,14 %	0,00 %	2,32 %	**1,61 %**
	2017	1,76 %	1,03 %	1,28 %	4,42 %	0,00 %	2,02 %	**1,51 %**
	2018	**1,65 %**	**1,06 %**	**1,19 %**	**3,87 %**	**0,00 %**	**2,79 %**	**1,44 %**
Taux de salariés Etam hommes à temps partiel	2016	0,60 %	0,42 %	0,95 %	1,25 %	2,75 %	1,06 %	**0,81 %**
	2017	0,29 %	0,31 %	0,95 %	1,26 %	2,54 %	0,97 %	**0,75 %**
	2018	**0,28 %**	**0,28 %**	**1,02 %**	**1,27 %**	**1,77 %**	**0,81 %**	**0,77 %**
Taux de salariés Etam femmes à temps partiel	2016	12,90 %	9,38 %	16,03 %	12,14 %	15,38 %	7,22 %	**12,92 %**
	2017	11,58 %	9,04 %	15,49 %	11,72 %	12,77 %	8,85 %	**12,36 %**
	2018	**11,08 %**	**8,06 %**	**14,73 %**	**12,07 %**	**6,67 %**	**7,69 %**	**11,69 %**
Taux de salariés Etam à temps partiel	2016	5,34 %	2,37 %	3,76 %	6,41 %	6,83 %	4,19 %	**3,86 %**
	2017	4,48 %	2,20 %	3,58 %	6,19 %	5,45 %	5,09 %	**3,62 %**
	2018	**4,25 %**	**2,01 %**	**3,47 %**	**6,37 %**	**3,16 %**	**4,64 %**	**3,47 %**
Taux de salariés ouvriers hommes à temps partiel	2016	0,26 %	0,30 %	0,69 %	4,10 %	SO	SO	**0,58 %**
	2017	0,30 %	0,35 %	0,71 %	4,20 %	SO	SO	**0,62 %**
	2018	**0,62 %**	**0,34 %**	**0,73 %**	**3,96 %**	**SO**	**SO**	**0,68 %**
Taux de salariés ouvriers femmes à temps partiel	2016	18,75 %	26,53 %	25,00 %	35,15 %	SO	SO	**31,90 %**
	2017	9,68 %	27,66 %	23,89 %	35,52 %	SO	SO	**31,24 %**
	2018	**10,34 %**	**25,58 %**	**20,00 %**	**35,89 %**	**SO**	**SO**	**30,38 %**
Taux de salariés ouvriers à temps partiel	2016	0,38 %	0,44 %	1,02%	14,30 %	SO	SO	**1,42 %**
	2017	0,36 %	0,49 %	1,04%	13,92 %	SO	SO	**1,42 %**
	2018	**0,69 %**	**0,46 %**	**1,01%**	**13,29 %**	**SO**	**SO**	**1,42 %**
Taux de salariés à temps partiel	2016	1,74 %	1,06 %	2,22 %	8,95 %	3,79 %	2,99 %	**2,27 %**
	2017	1,57 %	1,06 %	2,15 %	8,68 %	3,08 %	3,20 %	**2,18 %**
	2018	**1,69 %**	**1,01 %**	**2,10 %**	**8,43 %**	**1,69 %**	**3,61 %**	**2,13 %**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux de salariés à temps partiel	2016	5,75 %	7,82 %	3,31 %	1,88 %	2,04 %	0,00 %	0,00 %
	2017	4,61 %	7,84 %	2,59 %	1,34 %	2,20 %	0,00 %	0,22 %
	2018	5,43 %	7,45 %	2,86 %	0,94 %	1,95 %	0,00 %	0,00 %

Tableau n° 6 : Absentéisme

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Taux d'absentéisme net	2016	6,78 %	7,13 %	5,77 %	5,24 %	2,60 %	3,55 %	**6,33 %**
	2017	7,07 %	7,01 %	5,75 %	5,82 %	3,29 %	2,90 %	**6,36 %**
	2018	6,80 %	6,53 %	5,57 %	5,71 %	3,10 %	3,32 %	6,07 %

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux d'absentéisme net	2016	6,91 %	7,25 %	4,18 %	8,25 %	4,17 %	0,75 %	0,00 %
	2017	7,24 %	5,89 %	3,72 %	6,06 %	3,27 %	0,92 %	3,64 %
	2018	6,56 %	7,45 %	3,79 %	7,24 %	4,14 %	1,08 %	2,69 %

Tableau n° 7 :
Santé-Sécurité

France		Construction	Infrastructures*	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Taux de fréquence des accidents du travail	**2016**	12,40	10,68	9,00	4,21	15,55	5,22	**9,88**
	2017	10,29	8,09	7,87	5,89	11,07	1,13	**8,31**
	2018	**10,11**	**7,61**	**8,30**	**5,18**	**28,32**	**0,00**	**8,27**
Taux de fréquence des intérimaires	**2016**	35,05	29,56	22,553	17,19	0,00	0,00	**26,73**
	2017	39,93	32,317	24,614	9,45	0,00	0,00	**29,57**
	2018	**49,10**	**28,83**	**24,07**	**27,20**	**0,00**	**0,00**	**30,08**
Taux de gravité réglementaire	**2016**	1,48	1,0	0,52	0,65	0,29	0,10	**0,87**
	2017	0,99	0,75	0,61	0,46	0,44	0,01	**0,87**
	2018	**0,92**	**0,79**	**0,53**	**0,39**	**0,40**	**0,00**	**0,67**
Maladies professionnelles reconnues dans l'année et imputables à l'entreprise	**2016**	80	64	100	4	0	0	**248**
	2017	55	44	86	6	0	0	**191**
	2018	**69**	**57**	**49**	**10**	**0**	**0**	**185**

* hors Goyer (TF : 17,35 - TG : 1,54 en 2018)

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal
Taux de fréquence des accidents du travail	**2017**	**21,60**	**9,95**	**8,31**	**10,70**	**5,70**	**7,67**
	2018	**20,39**	**11,09**	**7,27**	**9,80**	**6,15**	**9,03**
Taux de gravité réglementaire	**2017**	**0,46**	**0,42**	**0,30**	**0,27**	**0,23**	**0,11**
	2018	**0,51**	**0,35**	**0,39**	**0,21**	**0,21**	**0,08**

72 % des effectifs à l'international sont couverts pour cet indicateur

Les définitions du taux de fréquence et du 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.

Tableau n°8 : Formation

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Nombre total d'heures de formation	2016	155 643	247 120	384 535,633	74 689	2 977	9 655	**874 618**
	2017	139 857	259 488	409 958	71 158	4 986	12 737	**898 183**
	2018	**147 255**	**271 196**	**426 427**	**70 989**	**4 345**	**9 840**	**930 052**
Pourcentage coût global formation	2016	1,80 %	1,68 %	2,92 %	3,91 %	1,08 %	2,49 %	**2,34 %**
	2017	1,78 %	1,78 %	2,96 %	4,00 %	1,62 %	2,72 %	**2,39 %**
	2018	**1,93 %**	**1,80 %**	**3,03 %**	**4,01 %**	**1,52 %**	**2,16 %**	**2,44 %**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Nombre total d'heures de formation	2016	42 450	52 982	32 430	9 176	6 553	5 256	2 747
	2017	54 088	63 539	43 127	8 340	12 724	1 570	2 919
	2018	**51 583**	**92 942**	**64 711**	**10 964**	**6 482**	**20 324**	**11 401**

Coût global de formation : part de la dépense de formation sur la masse salariale.

Tableau n°9 : Emploi des femmes

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Taux de femmes cadres dans l'effectif cadres	2016	20,02 %	14,82 %	12,33 %	29,94 %	18,52 %	33,04 %	**16,78 %**
	2017	21,70 %	16,05 %	12,67 %	30,96 %	21,05 %	33,72 %	**17,71 %**
	2018	**22,72 %**	**16,17 %**	**13,37 %**	**31,14 %**	**17,72 %**	**34,36 %**	**18,20 %**
Taux de femmes Etam dans l'effectif Etam	2016	38,55 %	21,74 %	18,63 %	47,37 %	32,30 %	50,79 %	**25,20 %**
	2017	37,08 %	21,67 %	18,09 %	47,18 %	28,48 %	52,31 %	**24,68 %**
	2018	**36,78 %**	**22,27 %**	**17,90 %**	**47,18 %**	**28,48 %**	**55,71 %**	**24,71 %**
Taux de femmes ouvriers dans l'effectif ouvriers	2016	0,68 %	0,53 %	1,34 %	32,84 %	0,00 %	SO	**2,69 %**
	2017	0,70 %	0,52 %	1,44 %	31,04 %	1,96 %	SO	**2,61 %**
	2018	**0,69 %**	**0,48 %**	**1,48 %**	**29,22 %**	**1,72 %**	**SO**	**2,50 %**
Taux de femmes dans l'effectif total	2016	13,15 %	8,71 %	10,39 %	39,59 %	23,10 %	39,37 %	**12,90 %**
	2017	13,98 %	9,08 %	10,46 %	39,12 %	21,92 %	40,85 %	**13,14 %**
	2018	**14,75 %**	**9,57 %**	**10,72 %**	**38,54 %**	**20,34 %**	**43,73 %**	**13,48 %**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux de femmes dans l'effectif	2016	13,16 %	9,47 %	7,97 %	25,00 %	11,77 %	5,53 %	10,80 %
	2017	12,77 %	9,99 %	7,05 %	26,76 %	9,83 %	4,88 %	8,23 %
	2018	12,63 %	9,69 %	7,71 %	29,06 %	10,99 %	9,34 %	15,53 %

Tableau n° 10 :
Personnes en situation de handicap

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Nombre de personnes en situation de handicap (DOETH case C)	2016	301,90	702,93	805,19	150,97	5,00	6,17	**1 972,16**
	2017	347,91	622,12	786,25	169,82	5,00	9,16	**1 940,26**
	2018	340,17	616,72	773,64	177,25	6,00	8,25	1 922,03
Nombre d'unités associées à contrats avec des EA, CDTD ou ESAT (DOETH case D2)	2016	10,45	21,885	29,91	6,11	0,00	0,65	**69,01**
	2017	14,20	20,58	21,69	7,78	0,77	1,86	**66,88**
	2018	8,24	26,22	37,65	7,70	0,00	2,78	82,59
Effectif manquant minoré des efforts consentis (DOETH case G)	2016	133,11	174,18	174,38	20,44	2,00	12,18	**516,29**
	2017	126,56	199,62	172,05	19,69	3,33	8,48	**529,73**
	2018	139,42	191,72	171,25	14,63	0,00	9,47	526,49
Indemnités payées (DOETH case P) (€)	2016	187 523	276 459,80	475 005,41	55 613	0	52 836	**1 047 438**
	2017	189 648	319 014	384 133	58 328	5 027	32 229	**988 379**
	2018	200 678	341 751	547 940	43 391	3 904	45 463	1 183 127
Embauches de personnes en situation de handicap	2016	6	4	14	2	0	0	**26**
	2017	11	12	17	1	0	0	**41**
	2018	8	9	22	3	0	0	42

Les données publiées issues de la DOETH correspondent à l'année N –1 de reporting.

Tableau n° 11 :
Répartition des effectifs par âge

France		Construction	Travaux publics	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Nombre de salariés âgés de – de 26 ans	2016	581	1 418	1 515	114	36	28	**3 692**
	2017	647	1 515	1 761	127	34	36	**4 120**
	2018	**715**	**1 711**	**2 069**	**124**	**30**	**55**	**4 704**
Nombre de salariés âgés de 26 à 30 ans	2016	1 163	1 850	2 000	123	45	57	**5 603**
	2017	1 058	1 757	1 964	106	38	61	**4 984**
	2018	**1 041**	**1 754**	**1 988**	**110**	**42**	**82**	**5 017**
Nombre de salariés âgés de + de 30 à 35 ans	2016	1 306	2 022	2 408	174	50	83	**6 043**
	2017	1 275	2 050	2 414	183	46	77	**6 045**
	2018	**1 211**	**2 122**	**2 391**	**188**	**47**	**69**	**6 028**
Nombre de salariés âgés de + de 35 à 40 ans	2016	1 110	1 887	2 373	326	45	95	**5 836**
	2017	1 077	1 947	2 428	290	46	95	**5 883**
	2018	**1 151**	**2 038**	**2 632**	**257**	**42**	**113**	**6 233**
Nombre de salariés âgés de + de 40 à 45 ans	2016	1 182	2 132	2 416	703	34	79	**6 546**
	2017	1 150	1 996	2 350	624	36	78	**6 234**
	2018	**1 037**	**1 989**	**2 313**	**583**	**38**	**78**	**6 038**
Nombre de salariés âgés de + de 45 à 50 ans	2016	1 322	2 585	3 105	767	41	62	**7 882**
	2017	1 215	2 437	2 990	748	47	61	**7 498**
	2018	**1 163**	**2 366**	**2 877**	**754**	**44**	**71**	**7 275**
Nombre de salariés âgés de + de 50 à 55 ans	2016	1 209	2 571	3 082	786	23	76	**7 747**
	2017	1 284	2 606	3 134	806	24	81	**7 935**
	2018	**1 316**	**2 669**	**3 158**	**790**	**32**	**87**	**8 052**
Nombre de salariés âgés de + de 55 à 60 ans	2016	813	1 743	2 306	564	13	43	**5 482**
	2017	806	1 771	2 302	579	18	57	**5 533**
	2018	**833**	**1 805**	**2 382**	**621**	**19**	**67**	**5 727**
Nombre de salariés âgés de + de 60 à 65 ans	2016	141	282	330	140	3	11	**907**
	2017	147	253	346	140	3	17	**906**
	2018	**149**	**269**	**356**	**125**	**1**	**15**	**915**
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	2016	16	25	20	3	0	2	**69**
	2017	10	25	26	4	0	0	**65**
	2018	**7**	**29**	**20**	**5**	**0**	**1**	**62**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Nombre de salariés âgés de – de 26 ans	**2016**	626	209	61	77	41	28	51
	2017	669	228	87	95	32	100	79
	2018	**736**	**222**	**87**	**87**	**44**	**109**	**52**
Nombre de salariés âgés de 26 à 30 ans	**2016**	346	352	130	84	98	72	59
	2017	383	377	209	88	71	188	80
	2018	**416**	**402**	**234**	**117**	**48**	**228**	**70**
Nombre de salariés âgés de + de 30 à 35 ans	**2016**	313	366	304	163	85	189	93
	2017	335	373	390	157	62	304	110
	2018	**377**	**422**	**461**	**153**	**48**	**401**	**109**
Nombre de salariés âgés de + de 35 à 40 ans	**2016**	314	374	463	134	93	198	60
	2017	374	395	595	137	84	334	67
	2018	**394**	**404**	**631**	**129**	**75**	**366**	**79**
Nombre de salariés âgés de + de 40 à 45 ans	**2016**	343	417	484	124	90	188	56
	2017	355	396	638	121	87	315	56
	2018	**345**	**426**	**725**	**120**	**92**	**275**	**83**
Nombre de salariés âgés de + de 45 à 50 ans	**2016**	548	513	377	72	106	158	21
	2017	516	520	524	80	94	269	33
	2018	**504**	**538**	**647**	**100**	**91**	**246**	**29**
Nombre de salariés âgés de + de 50 à 55 ans	**2016**	591	495	276	46	98	96	28
	2017	626	547	363	54	94	171	29
	2018	**635**	**563**	**446**	**54**	**94**	**149**	**24**
Nombre de salariés âgés de + de 55 à 60 ans	**2016**	435	334	147	61	78	45	15
	2017	462	375	201	55	77	81	15
	2018	**511**	**408**	**262**	**54**	**77**	**77**	**15**
Nombre de salariés âgés de + de 60 à 65 ans	**2016**	180	138	53	31	38	1	4
	2017	229	184	80	33	41	2	5
	2018	**253**	**193**	**88**	**33**	**44**	**2**	**6**
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	**2016**	28	7	1	8	9	0	2
	2017	32	4	3	7	10	0	2
	2018	**37**	**7**	**4**	**3**	**14**	**0**	**3**

Reporting quantitatif concernant les informations environnementales

Tableau n° 1 : Certifications

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Chiffre d'affaires certifié ISO 14001	2016	98,61 %	92,00 %	88,00 %	100 %	SO	SO	**94,82 %**
	2017	99,18 %	92,00 %	90,00 %	100 %	SO	SO	**92,60 %**
	2018	**90,63 %**	**95,00 %**	**88,00 %**	**100 %**	**NR**	**SO**	**91,04 %**
Chiffre d'affaires certifié ISO 9001	2016	98,99 %	94,00 %	96,00 %	100 %	SO	SO	**97,25 %**
	2017	99,61 %	94,00 %	99,00 %	100 %	SO	SO	**95,44 %**
	2018	**91,10 %**	**93,00 %**	**97,00 %**	**100 %**	**NR**	**SO**	**92,73 %**
Chiffre d'affaires certifié sécurité	2016	82,71 %	29,00 %	62,00 %	24,99 %	SO	SO	**44,51 %**
	2017	76,25 %	36,00 %	56,00 %	0,00 %	SO	SO	**52,43 %**
	2018	**62,96 %**	**33,00 %**	**69,00 %**	**0,00 %**	**SO**	**SO**	**41,30 %**

Périmètre France + international		Infrastructures
Chiffre d'affaires certifié ISO 14001	2017	**92,00 %**
	2018	**94,00 %**
Chiffre d'affaires certifié ISO 9001	2017	**93,00 %**
	2018	**93,00 %**
Chiffre d'affaires certifié sécurité	2017	**45,00 %**
	2018	**46,00 %**

Tableau n° 2 :
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Provisions environnement comptabilisées (€)	**2016**	115 000	11 911 453	132 036	0	0	0	**12 158 489**
	2017	0	11 698 595	24 352	0	0	0	**11 722 947**
	2018	**0**	**14 728 244**	**0**	**0**	**0**	**0**	**14 728 244**
Cautions financières environnement (€)	**2016**	0	49 905 571	0	0	0	0	**49 905 571**
	2017	0	48 204 961	5 200	0	0	0	**48 210 161**
	2018	**0**	**42 456 863**	**5 200**	**0**	**0**	**0**	**42 462 063**
Investissements préventifs environnement (€)	**2016**	454 977	2 249 968	722 682	17 171 713	0	0	**20 599 340**
	2017	349 450	3 997 869	88 821	28 017 348	0	0	**32 453 488**
	2018	**373 670**	**4 955 105**	**287 975**	**27 937 889**	**0**	**0**	**33 554 639**
Dépenses préventives de fonctionnement environnement (€)	**2016**	596 976	3 267 559,55	574 769	18 131 409	0	0	**22 570 714**
	2017	481 394	2 858 346	750 533	18 583 606	0	0	**22 673 879**
	2018	**308 756**	**2 717 701**	**1 025 347**	**20 484 896**	**0**	**0**	**24 536 700**
Dépenses préventives de fonctionnement	**2016**	0,02 %	0,11 %	0,02 %	0,78 %	0 %	SO	**0,20 %**
	2017	0,02 %	0,09 %	0,03 %	0,80 %	0 %	SO	**0,19 %**
	2018	**0,01 %**	**0,08 %**	**0,03 %**	**0,72 %**	**NR**	**SO**	**0,20 %**
Coûts des actions en réparation – décision de justice (€)	**2016**	1 000	35 650	34 458	0	0	0	**71 108**
	2017	0	7 700	40 470	0	0	0	**48 170**
	2018	**0**	**4 500**	**36 050**	**0**	**0**	**0**	**40 550**

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 des actions en réparation – décision de 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 Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Eau du réseau (m³)	**2016**	309 245	468 689	75 588	424 762	4 197	13 103	**1 295 583**
	2017	217 066	374 867	62 497	470 033	5 726	20 427	**1 150 615**
	2018	**279 365**	**389 316**	**64 559**	**565 564**	**5 977**	**19 560**	**1 324 341**
Eau de pompage (m³)	**2016**	0	3 209 112	50	2 581	SO	SO	**3 212 853**
	2017	0	3 001 801	65	3 563	SO	SO	**3 005 429**
	2018	**0**	**3 046 707**	**150**	**2 431**	**SO**	**SO**	**3 049 288**
Eau de récupération (m³)	**2016**	95	159 410	SO	SO	SO	SO	**159 505**
	2017	20	150 217	SO	SO	SO	SO	**150 237**
	2018	**0**	**167 773**	**SO**	**SO**	**SO**	**SO**	**167 773**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Eau du réseau (m³)	**2016**	21 470	62 410	80 147	17 023	1 865	53 309	2 106
	2017	20 069	65 655	70 793	23 058	1 294	37 174	2 292
	2018	**40 579**	**56 480**	**60 321**	**21 641**	**5 364**	**47 610**	**3 284**
Eau de pompage (m³)	**2016**	311	132	69 574	0	25	0	967
	2017	696	66	73 020	0	20	0	175
	2018	**622**	**196**	**83 692**	**0**	**25**	**73 664**	**196**
Eau de récupération (m³)	**2016**	0	7 863	0	0	5 800	0	0
	2017	0	6 415	0	0	6 000	0	0
	2018	**0**	**5 704**	**0**	**0**	**5 300**	**0**	**0**

Tableau n°4 : Production de déchets

En cours de contrôle		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Déchets dangereux (t)	2016	215	3 636	354	557	0	SO	**4 762**
	2017	148	8 414	431	1 430	0	SO	**10 423**
	2018	**148**	**47 468**	**391**	**299**	**0**	**0**	**48 306**
Déchets non dangereux (t)	2016	69 175	16 561	39 840	8 338	SO	SO	**133 913**
	2017	74 481	137 212	8 799	5 863	0	SO	**226 355**
	2018	**82 048**	**155 402**	**8 903**	**8 518**	**0**	**SO**	**254 870**
Déchets inertes (t)	2016	48 299	5 026 910	72 926	0	0	SO	**5 148 135**
	2017	53 792	3 576 328	68 285	0	0	SO	**3 698 406**
	2018	**43 902**	**3 569 535**	**57 613**	**0**	**0**	**SO**	**3 671 050**
Dépenses déchets (€)	2016	12 413 093	4 036 165	1 973 224	2 362 320	NC	43 136	**20 827 938**
	2017	10 987 310	14 022 854	1 598 272	2 511 953	2 403	65 850	**29 188 642**
	2018	**11 040 582**	**21 644 894**	**1 644 931**	**2 935 716**	**7 333**	**62 453**	**37 335 909**

Tableau n°5 : Matières premières

France		Infrastructures
Consommation de granulats (t)	2016	15 312 086
	2017	14 399 071
	2018	**14 546 148**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Consommation de granulats (t)	2016	820 648	150 084	5 227 118	0	0	243 047	0
	2017	472 467	266 281	4 477 883	0	0	568 121	12 796
	2018	**882 240**	**270 492**	**5 590 891**	**0**	**0**	**602 208**	**5**

France		Infrastructures
ARC 1000 ou similaire (m²)	2016	208 516
	2017	271 776
	2018	**199 083**

Tableau n°6 : Consommations d'énergie

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
Consommation électricité (GWh)	**2016**	55,41	159,98	31,224715	69,14	1,35	3,98	**321,09**
	2017	44,71	162,40	28,74	66,65	2,02	5,04	**309,56**
	2018	**46,22**	**161,85**	**31,85**	**66,42**	**2,93**	**5,03**	**314,31**
Production énergie renouvelable en kWh	**2016**	24 055	76073	88 287	54 427	0	119 872	**362 714**
	2017	123 130	78 085	87 540	58 060	0	145 112	**491 927**
	2018	**22 434**	**83 318**	**108 648**	**56 954**	**0**	**148 294**	**419 648**
Consommation essence (l)	**2016**	6 942	216 255	71 454	6 589	0	SO	**301 239**
	2017	2 718	235 218	157 144	1 227	0	SO	**396 307**
	2018	**8 656**	**215 548**	**135 706**	**0**	**0**	**SO**	**359 909**
Consommation kérosène (l)	**2016**	SO	281 000	SO	SO	SO	SO	**281 000**
	2017	SO	237 000	SO	SO	SO	SO	**237 000**
	2018	**SO**	**185 000**	**SO**	**SO**	**SO**	**SO**	**185 000**
Consommation FOD (l)	**2016**	173 551	1 100 521	189 893	602 842	2 977	SO	**2 069 784**
	2017	140 036	971 402	85 728	650 719	4 000	SO	**1 851 885**
	2018	**167 261**	**1 420 524**	**43 765**	**585 438**	**5 146**	**SO**	**2 222 134**
Consommation GO (l)	**2016**	5 967 245	32 380 061	19 492 258	5 013 287	15 856	122 638	**62 991 345**
	2017	5 792 550	32 960 872	19 143 236	5 337 945	63 088	81 535	**63 379 226**
	2018	**5 661 160**	**32 284 148**	**20 122 914**	**4 725 870**	**291 592**	**71 919**	**63 157 602**
Consommation GNR (l)	**2016**	217 677	41 924 323	1 345 949	259 525	0	SO	**43 747 474**
	2017	155 246	40 173 332	1 261 894	326 852	0	SO	**41 917 324**
	2018	**275 943**	**43 222 705**	**1 296 886**	**307 020**	**0**	**SO**	**45 102 554**
Consommation fuel lourd (l)	**2016**	6 693	7 901 268	34 748	SO	0	SO	**7 942 709**
	2017	28 138	8 330 341	0	SO	0	SO	**8 358 479**
	2018	**16 492**	**9 491 061**	**0**	**SO**	**0**	**SO**	**9 507 553**
Consommation butane, propane (kWh)	**2016**	357 912	732 905	1 383 452	399 629	SO	SO	**2 873 898**
	2017	413 958	752 975	1 214 443	472 968	SO	SO	**2 854 344**
	2018	**420 666**	**245 321**	**770 721**	**477 452**	**SO**	**SO**	**1 914 160**
Consommation gaz naturel (kWh)	**2016**	2 101 959	904 962 116	16 273 531	5 338 149	SO	1 263 000	**929 938 755**
	2017	1 915 913	891 415 144	15 213 245	5 229 674	SO	1 367 726	**915 141 702**
	2018	**2 648 504**	**940 893 380**	**13 089 344**	**5 028 159**	**SO**	**1 288 780**	**962 948 167**
Consommation lignite (t)	**2016**	SO	3 004	SO	SO	SO	SO	**3 004**
	2017	SO	24	SO	SO	SO	SO	**24**
	2018	**SO**	**0**	**SO**	**SO**	**SO**	**SO**	**0**

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Consommation électricité (GWh)	**2016**	6,13	25,75	13,50	5,99	0,69	0,97	1
	2017	6,61	26,95	21,60	8,38	4,69	1,54	0,02
	2018	**6,90**	**24,26**	**23,49**	**7,09**	**3,69**	**3,32**	**0,45**
Production énergie renouvelable (kWh)	**2016**	90 879	1 030 601	0	0	4 832	0	0
	2017	235 550	973 965	0	0	5 939	0	0
	2018	**252 483**	**920 194**	**0**	**0**	**4 689**	**0**	**0**
Autoconsommation de l'énergie produite (kWh)	**2016**	39 402	263 061	0	0	36 635	0	0
	2017	30 843	301 692	0	0	38 126	0	0
	2018	**22 741**	**666 106**	**0**	**0**	**35 360**	**0**	**0**
Consommation essence (l)	**2016**	69 632	946 309	39 735	13 332	20 863	16 328	15 453
	2017	90 150	21 624	43 764	25 407	20 081	271 135	19 200
	2018	**116 097**	**43 380**	**51 274**	**35 826**	**12 449**	**164 391**	**48 426**
Consommation kérosène (l)	**2016**	SO	SO	SO	SO	SO	160 000	SO
	2017	SO	SO	SO	SO	SO	0	SO
	2018	**0**	**SO**	**SO**	**SO**	**SO**	**0**	**SO**
Consommation gazole (l)	**2016**	9 448 013	4 588 565	7 609 107	389 234	682 483	5 933 000	91 540
	2017	10 238 868	4 241 407	9 029 082	367 832	1 546 206	5 932 687	143 498
	2018	**10 792 982**	**4 824 845**	**10 098 564**	**356 185**	**956 689**	**7 508 295**	**404 583**
Consommation fuel FOD (l)	**2016**	14 796	451 848	1 500 434	SO	SO	SO	200
	2017	15 116	1 732 940	2 706 478	SO	SO	SO	0
	2018	**127 909**	**571 617**	**2 886 858**	**SO**	**SO**	**SO**	**0**
Consommation fuel lourd (l)	**2016**	223 170	551 013	5 007 048	13 577	SO	25 556	SO
	2017	172 491	655 420	5 712 207	4 438	SO	70 000	SO
	2018	**95 075**	**939 377**	**7 917 858**	**0**	**SO**	**0**	**SO**
Consommation butane, propane (kWh)	**2016**	526 803	3 191 687	0	192 822	SO	11 868	SO
	2017	610 295	3 672 539	17 160	191 367	1 076 363	0	SO
	2018	**748 367**	**4 064 308**	**18 876**	**265 790**	**135 290**	**0**	**0**
Consommation gaz naturel (kWh)	**2016**	8 583 254	10 103 590	11 813 025	438 390	111 473	SO	106 500
	2017	8 427 873	15 723 495	2 624 834	530 002	568 972	SO	15 200
	2018	**9 034 427**	**10 210 060**	**8 802 029**	**441 949**	**637 103**	**SO**	**0**

Tableau n°7 :
Bilan des émissions de GES

France		Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	APRR	Autres concessions	Holding	Total France
BEGES – (teq CO_2)	**2016**	20 890	296 206	60 828	23 996	89	1 469	**400 389**
	2017	20 048	286 986	59 592	25 002	428	1 565	**393 621**
	2018	**19 656**	**292 662**	**61 111**	**22 153**	**1 045**	**1 434**	**398 062**

En 2018, les facteurs d'émissions ont été mis à jour sur la plateforme Enablon intégrant les évolutions de la base carbone® et, en particulier, la mise à jour de l'Ademe de septembre 2018 pour le kérosène et le gaz naturel et de décembre 2017 pour l'électricité.
Les émissions de GES hors France (scope 1 et 2) s'élèvent à 161 777 teq CO_2.

Les émissions de GES liées à l'usage du réseau APRR (scope 3) s'élèvent à 7 106 495 teq CO_2.
Les émissions de GES liées à l'usage des bâtiments en concession du Groupe (prisons, hôpitaux, collèges et stade) s'élèvent à 8 160 teq CO_2.

Tableau n°8 :
Production d'enrobés basse température

France		
Enrobés basse température EBT (t)	**2016**	863 739
	2017	1 189 638
	2018	**1 754 092**

Note méthodologique de reporting développement durable

La déclaration de performance extra-financière 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 et la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable n'entrent pas dans le périmètre du reporting car ces enjeux ne sont pas significatifs au regard de l'activité du Groupe. Les informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale figurent dans le rapport de gestion au chapitre Compte de résultat consolidé.

Données quantitatives

PÉRIMÈTRE DU REPORTING

Le reporting social et environnemental couvert par la note méthodologique intègre le périmètre France et international et est fondé sur la consolidation financière avec un objectif de couverture exhaustif. Sauf mention contraire, les effectifs couverts sont de 92,6 % pour le Groupe. Il n'intègre pas les filiales acquises au cours de l'exercice 2018.
Le taux de contribution pour le reporting environnement via le logiciel Enablon est de 99 % pour le périmètre France et de 98 % pour le périmètre hors France. Ce taux de contribution est calculé sur la base du taux de réponse des entités du Groupe aux questionnaires déployés dans le cadre de la campagne de reporting annuel.

INDICATEURS

Les indicateurs sociaux et environnementaux sont définis de façon à répondre aux exigences de l'art. 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 accessible à tous les contributeurs.

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. Les facteurs d'émissions mis à jour annuellement permettent 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 de l'Innovation transverse et par les équipes en charge de Sextant.
Les statistiques accidents du travail sont validées par les directions Prévention des branches et contrôlées par le directeur des relations sociales qui établit les statistiques Groupe. Des notes internes à chaque branche précisent certaines spécificités de reporting des accidents de travail dans Acciline et pour les filiales internationales (permettant de tenir compte du cadre réglementaire local, notamment la prise en compte des rechutes).
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 saisie 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 et de l'Innovation transverse du Groupe, qui les sélectionne et les met en forme. La rédaction finale est soumise, avant publication, à la validation des correspondants de chaque branche et à la direction générale.

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	**Valeurs et éthique**	**150**
			Développer le capital humain du Groupe / Emploi – Dialogue social – Prévention, santé et sécurité – Formation – Égalité des chances	**167**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
	2	S'assurer de ne pas se faire complice de violations de droits fondamentaux	**Valeurs et éthique**	**150**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
Normes de travail	**3**	Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective au droit à la négociation collective	**Valeurs et éthique**	**150**
			Développer le capital humain du Groupe / Dialogue social	**167**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
	4	Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire	**Valeurs et éthique**	**150**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
	5	Soutenir l'abolition effective du travail des enfants	**Valeurs et éthique**	**150**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
	6	Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession	**Valeurs et éthique**	**150**
			Développer le capital humain du Groupe / Emploi – Égalité des chances	**167**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
Environnement	**7**	Promouvoir une approche fondée sur le principe de précaution pour les grands enjeux environnementaux	**Valeurs et éthique**	**150**
			Réduire l'empreinte environnementale / Diffuser la culture de la maîtrise des risques environnementaux - Une stratégie biodiversité réaffirmée et confortée - Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire	**176**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
	8	Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables	**Réduire l'empreinte environnementale** / Diffuser la culture de la maîtrise des risques environnementaux - Une stratégie biodiversité réaffirmée et confortée - Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire	**176**
			Développement territorial et relations avec les parties prenantes	**187**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
	9	Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	**Réduire l'empreinte environnementale** / Diffuser la culture de la maîtrise des risques environnementaux - Une stratégie biodiversité réaffirmée et confortée - Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire	**176**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
Lutte contre la corruption	**10**	Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds	**Développement territorial et relations avec les parties prenantes** / Engagements pour des pratiques professionnelles loyales et responsables	**187**
			Cahier Éthique & Engagements	**Site internet**
			Rapport de gestion	**125-139**

Attestation des commissaires aux comptes

Eiffage S.A.
Siège social : 3-7 place de l'Europe, 78140 Vélizy-Villacoublay

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (OTI) de votre société (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049[1] et membre du réseau KPMG International comme l'un de vos commissaires aux comptes, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.
La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*
Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [2] que nous avons considérés les plus importants :

• des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;

• des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [3] et couvrent entre 13 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [4] ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ quinze semaines.
Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une soixantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 2 avril 2019
KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Baudouin Griton
Associé

(2) Effectif total en CDI et CDD au 31 décembre ; Nombre d'embauches CDI et CDD ; Nombre de licenciements de CDI ; Taux d'absentéisme net ; Nombre d'heures de formation ; Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt ; Taux de gravité ; Nombre de personnes en situation de handicap ; Part du chiffre d'affaires certifié ISO 14001 ; Emissions de gaz à effet de serre liées aux scopes 1 et 2 ; Consommation d'électricité ; Consommation de gaz naturel ; Consommation de carburants ; Consommation totale d'eau ; Taux de recyclage et de valorisation des déchets inertes.

(3) Indicateurs sociaux : Eiffage Énergie Île-de-France, Eiffage Construction Picardie, Eiffage Génie Civil, Eiffage Route Centre-Est (France) ; Defor (Pologne) ; Eiffage Energia (Espagne) ; Heinrich Walter Bau (Allemagne).

Indicateurs environnementaux : Eiffage Énergie Île-de-France Ferrières en Brie – Eclairage Public, Eiffage Construction Oise, APRR Paris, APRR Rhône, Société Enrobés Méditerranéens, Bocahut – Haut-Lieu, Forézienne d'Entreprises – Agence Massif Central Poitou-Charentes, Forézienne d'Entreprises – Agence Alpes-Savoie, Est Granulats – Gerstheim, Carrière Sauvaget – Echillais, Fougerolle Ballot Terrassement, Clemessy (France) ; Defor (Pologne) ; Eiffage Energia, Eiffage Infraestructuras (Espagne) ; Heinrich Walter Bau, Wittfeld (Allemagne) ; Herbosch-Kiere NV (Belgique) ; Eiffage Sénégal (Sénégal).

(4) Politiques de gestion et de développement des compétences ; Mesures prises en matière de santé, sécurité et bien-être au travail ; Dispositifs de gestion des risques environnementaux liés aux activités ; Actions déployées en matière de performance énergétique et dans le cadre de la Stratégie Carbone ; Démarches d'économie circulaire ; Mesures prises pour la protection de la biodiversité ; Politiques en matière d'achats responsables et de respect des droits de l'Homme ; Politiques et actions déployées en matière d'éthique des affaires ; Actions pour la protection de la santé et de la sécurité des usagers.

Bilan consolidé

Actif

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Actif non courant			
Immobilisations corporelles	6.4	1 853	1 649
Immeubles de placement	6.4	3	3
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	6.1	10 981	11 181
Goodwill	6.2	3 219	2 995
Autres immobilisations incorporelles	6.4	205	182
Participations dans les sociétés mises en équivalence	6.3	171	169
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	6.1; 8.1	1 621	1 680
Autres actifs financiers	6.4; 8.1; 8.6	518	189
Impôts différés	10.1; 10.2; 10.4	247	238
Total actif non courant		**18 818**	**18 286**
Actif courant			
Stocks	6.6	740	683
Clients et autres débiteurs	6.6	5 311	4 977
Impôts courants	10.1	170	206
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	6.1; 8.1	56	50
Autres actifs	6.6	1 577	1 287
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1; 8.7	3 696	4 537
Actifs détenus en vue de la vente	3.3	-	-
Total actif courant		**11 550**	**11 740**
Total de l'actif		**30 368**	**30 026**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Capitaux propres et passifs

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Capitaux propres			
Capital	7.1	392	392
Réserves consolidées		3 867	3 509
Cumul des autres éléments du résultat global		(132)	(159)
Résultat de l'exercice		629	548
Capitaux propres part du Groupe		**4 756**	**4 290**
Participations ne donnant pas le contrôle	7.2	879	847
Total des capitaux propres		**5 635**	**5 137**
Passif non courant			
Emprunts	8.1; 8.2; 8.3; 8.4	11 422	12 119
Impôts différés	10.1; 10.2; 10.4	854	881
Provisions non courantes	9	656	625
Autres passifs non courants		153	150
Total passif non courant		**13 085**	**13 775**
Passif courant			
Fournisseurs et autres créanciers	6.6	3 720	3 278
Emprunts et dettes financières diverses	8.1; 8.2; 8.3; 8.4	1 649	1 428
Partie à moins d'un an des emprunts non courants	8.1; 8.2; 8.3; 8.4	1 327	1 590
Dette d'impôt sur le résultat	10.1	154	131
Provisions courantes	9	567	569
Autres passifs	6.6	4 231	4 118
Passifs détenus en vue de la vente	3.3	-	-
Total passif courant		**11 648**	**11 114**
Total des capitaux propres et passifs		**30 368**	**30 026**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Produits des activités opérationnelles[1]	5.1	16 890	15 368
Autres produits de l'activité		5	5
Achats consommés		(3 022)	(2 803)
Charges de personnel	5.2.1	(3 571)	(3 287)
Charges externes		(7 099)	(6 182)
Impôts et taxes		(479)	(460)
Dotations aux amortissements	5.2.2	(864)	(836)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)		(73)	(100)
Variation des stocks de produits en-cours et de produits finis		(22)	(35)
Autres produits et charges d'exploitation	5.2.3	92	62
Résultat opérationnel courant	**4.1; 5.2**	**1 857**	**1 732**
Autres produits et charges opérationnels	5.3	(51)	(56)
Résultat opérationnel	**4.1**	**1 806**	**1 676**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		13	16
Coût de l'endettement financier brut		(379)	(506)
Coût de l'endettement financier net	**8.5**	**(366)**	**(490)**
Autres produits et charges financiers	8.5	(23)	(20)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	9	5
Impôt sur le résultat	10.3	(461)	(336)
Résultat net		**965**	**835**
– Part du Groupe		629	548
– Participations ne donnant pas le contrôle	7.2	336	287
Résultat revenant aux actionnaires de la société, en euros, par action :			
Résultat de base par action (part du Groupe)	7.4	6,49	5,76
Résultat dilué par action (part du Groupe)	7.4	6,41	5,63

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

Résultat net part du Groupe hors ajustement des impôts différés[2]		**629**	**515**
Résultat dilué par action hors ajustement des impôts différés		6,41	5,28
(1) Dont chiffre d'affaires construction des Concessions IFRIC 12 :		311	313

(2) L'ajustement des impôts différés non courants consécutif à la baisse du taux de l'IS s'élève à 33 millions d'euros en 2017.

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

État du résultat global

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Résultat net		**965**	**835**
Éléments non recyclables en résultat net			
Réévaluation du passif (de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	9.3	4	(9)
Réévaluation d'actifs financiers		16	-
Impôt sur éléments non recyclables		(7)	3
Quote-part des gains et pertes sur éléments non recyclables des sociétés mises en équivalence		-	-
Éléments recyclables en résultat net			
Écarts de conversion		(1)	3
Réévaluation des instruments dérivés de couverture(1)	8.3	58	193
Impôts sur éléments recyclables		(23)	(66)
Quote-part des gains et pertes sur éléments recyclables des sociétés mises en équivalence		(2)	9
Autres éléments du résultat global		**45**	**133**
Résultat global		**1 010**	**968**
- Part du Groupe		656	626
- Participations ne donnant pas le contrôle		354	342
(1) Dont montant recyclé en résultat net de la période :		(105)	(198)

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Variation des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves	Écart de conversion	Instruments financiers	Réévaluation d'actifs financiers	Avantages du personnel	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 01/01/2017*	**392**	**566**	**2 923**	**2**	**(195)**	**–**	**(44)**	**3 644**	**623**	**4 267**
Opérations sur capital	–	3	–	–	–	–	–	3	1	4
Opérations sur titres auto–détenus	–	–	141	–	–	–	–	141	–	141
Paiements fondés sur des actions	–	–	10	–	–	–	–	10	–	10
Distribution	–	–	(144)	–	–	–	–	(144)	(121)	(265)
Acquisitions et autres variations de minoritaires	–	–	10	–	–	–	–	10	2	12
Transactions avec les actionnaires	**–**	**3**	**17**	**–**	**–**	**–**	**–**	**20**	**(118)**	**(98)**
Résultat net de la période	–	–	548	–	–	–	–	548	287	835
Autres éléments du résultat global	–	–	–	3	81	–	(6)	78	55	133
Résultat global	**–**	**–**	**548**	**3**	**81**	**–**	**(6)**	**626**	**342**	**968**
Capitaux propres au 31/12/2017*	**392**	**569**	**3 488**	**5**	**(114)**	**–**	**(50)**	**4 290**	**847**	**5 137**
Opérations sur capital	–	(7)	–	–	–	–	–	(7)	1	(6)
Opérations sur titres auto–détenus	–	–	(3)	–	–	–	–	(3)	–	(3)
Paiements fondés sur des actions	–	–	17	–	–	–	–	17	–	17
Distribution	–	–	(197)	–	–	–	–	(197)	(322)	(519)
Acquisitions et autres variations de minoritaires	–	–	–	–	–	–	–	–	(1)	(1)
Transactions avec les actionnaires	**–**	**(7)**	**(183)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(190)**	**(322)**	**(512)**
Résultat net de la période	–	–	629	–	–	–	–	629	336	965
Autres éléments du résultat global	–	–	–	(1)	13	11	4	27	18	45
Résultat global	**–**	**–**	**629**	**(1)**	**13**	**11**	**4**	**656**	**354**	**1 010**
Capitaux propres au 31/12/2018	**392**	**562**	**3 934**	**4**	**(101)**	**11**	**(46)**	**4 756**	**879**	**5 635**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	Notes	2018	2017*
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	**8.7**	**4 391**	**4 319**
Incidence des variations de cours des devises		1	(1)
Trésorerie d'ouverture corrigée		**4 392**	**4 318**
Résultat net		965	835
Résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	(9)	(5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	6.3	6	9
Dotation aux amortissements	5.2.2	775	754
Dotation nette aux provisions		35	89
Autres résultats sans effet sur la trésorerie		34	14
Résultat sur cessions		(6)	(17)
Autofinancement		**1 800**	**1 679**
Charge nette d'intérêts	8.5	341	473
Intérêts versés		(407)	(537)
Charge d'impôt sur le résultat	10.3	461	336
Impôt sur le résultat payé		(471)	(518)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	6.6	(125)	(99)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle (I)		**1 599**	**1 334**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	6.4	(318)	(304)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé	6.1	(377)	(291)
Acquisitions d'immobilisations financières	6.1	(30)	(194)
Cessions et diminutions d'immobilisations		118	190
Investissements opérationnels nets		**(607)**	**(599)**
Acquisitions de titres de participation[(1)]		(610)	(59)
Cessions de titres de participation et d'actifs correspondant à des cessions d'activité		2	10
Trésorerie des entités acquises/cédées		57	50
Investissements financiers nets	**3.2**	**(551)**	**1**
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement (II)		**(1 158)**	**(598)**
Dividendes versés aux actionnaires		(519)	(265)
Augmentation de capital		144	161
Acquisitions/cessions d'intérêts minoritaires		(9)	(4)
Rachats et reventes d'actions propres	7.1	(153)	(15)
Remboursement d'emprunts	8.4	(2 487)	(2 248)
Émission d'emprunts	8.4	1 764	1 708
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (III)		**(1 260)**	**(663)**
Variation de trésorerie (I + II + III)		**(819)**	**73**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**8.7**	**3 573**	**4 391**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

(1) Dont (308) millions d'euros en 2018 relatifs à l'acquisition des actions Getlink.

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Notes aux comptes consolidés

(Sauf indication contraire tous les chiffres cités sont exprimés en millions d'euros)

1. Informations générales 231

2. Principes comptables 231
2.1 Estimations et jugements comptables significatifs 231
2.2 Traitement des effets monétaires 232
2.3 Evolution des normes IFRS à la clôture de l'exercice 232
2.4 Synthèse des impacts du changement de méthode suite à l'application d'IFRS 15 234

3. Périmètre de consolidation 237
3.1 Consolidation du groupe APRR 237
3.2 Evolution du périmètre de consolidation 238
3.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente 238

4. Information sectorielle 238
4.1 Année 2018 239
4.2 Année 2017 239

5. Informations sur le résultat 240
5.1 Produits des activités opérationnelles 240
5.2 Résultat opérationnel courant 241
5.3 Autres produits et charges opérationnels 245

6. Actifs et passifs opérationnels 245
6.1 Immobilisations incorporelles du domaine concédé et actifs financiers sur accords de concession de services publics 245
6.2 Goodwill 249
6.3 Participation dans les sociétés mises en équivalence 251
6.4 Autres actifs non courants 254
6.5 Location-financement 256
6.6 Actifs et passifs constitutifs du besoin en fonds de roulement 257

7. Capitaux propres et résultat par action 260
7.1 Capital social 260
7.2 Intérêt des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle 261
7.3 Dividende 262
7.4 Résultat par action 262

8. Actifs et passifs financiers 263
8.1 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers 265
8.2 Echéancier des actifs, passifs financiers et des flux d'intérêts associés 266
8.3 Emprunts, autres financements et covenants 268
8.4 Variation des emprunts et des dettes financières diverses 270
8.5 Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers 271
8.6 Autres actifs financiers non courants 272
8.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie 272

9. Provisions 272
9.1 Variation des provisions 272
9.2 Litiges-arbitrages autres engagements 275
9.3 Indemnités de fin de carrière 276

10. Impôt sur les résultats 278
10.1 Postes d'impôts au bilan 279
10.2 Ventilation des impôts différés 279
10.3 Charge d'impôt sur les résultats 280
10.4 Impôts différés relatifs aux éléments constatés dans les capitaux propres 280
10.5 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique 280
10.6 Déficits non activés 280

11. Transactions avec les parties liées 281

12. Honoraires des commissaires aux comptes 282

13. Engagements financiers 283

14. Carnet de commandes 284

15. Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018 285

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'élèvent à 69 890 personnes en 2018 et 64 035 en 2017.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 27 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 24 avril 2019.

Faits significatifs de l'exercice 2018

Eiffage SA a annulé 1 937 350 actions auto-détenues et a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en France et à l'étranger, ayant conduit à l'émission de 1 933 584 actions de 4 euros de nominal chacune. À l'issue de ces opérations, le capital social de la société Eiffage SA s'élève à 392 000 000 euros.

Le groupe Eiffage a poursuivi son développement à l'international :

Eiffage Energie Systèmes a acquis 51 % de l'entreprise Kropman (153 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017), acteur de référence aux Pays-Bas dans l'énergie.

Eiffage Construction a acquis la société Priora AG (environ 340 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017), un des leaders de la construction en Suisse alémanique.

En France, Eiffage a acquis sur le marché 5,03 % du capital d'Eurotunnel SE (Getlink), société concessionnaire du tunnel sous la Manche jusqu'en 2086, avec l'intention d'être un investisseur de long terme. Eiffage se réserve la possibilité de poursuivre ses achats en fonction des conditions de marché.

Evénements post-clôture

Dans le prolongement du protocole d'achat signé en septembre 2018, Eiffage a finalisé le 28 janvier 2019 l'acquisition du groupe Meccoli, spécialisé dans la pose, la maintenance et le renouvellement de voies ferrées et de caténaires en France. Meccoli compte près de 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 100 millions d'euros.

Avec cette nouvelle acquisition, Eiffage affirme sa présence sur le marché des infrastructures ferroviaires en France et à l'international, et renforce encore son positionnement comme acteur reconnu du secteur.

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. 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 Produits des activités opérationnelles). 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 où 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 euros, 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 Évolution des normes IFRS à la clôture de l'exercice

Les normes et amendements suivants adoptés par l'Union européenne sont appliqués à compter du 1er janvier 2018 :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »
- IFRS 9 « Instruments financiers »
- IFRIC 22 « Paiement d'avance sur transactions en devises »
- Amendements à IFRS 2 « Classement et évaluation des paiements sur base d'actions »
- Amendements à IAS 40 « Transfert d'immeubles de placement »
- Amendements à IFRS 4 « Application d'IFRS 9 avec IFRS 4 »
- Améliorations annuelles « Cycle 2014-2016 »

Le Groupe a appliqué **IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »** selon la méthode rétrospective complète en comptabilisant l'impact cumulatif d'application de la nouvelle norme au début de la première période comparative présentée, soit au 1er janvier 2017. Les impacts sur le bilan d'ouverture, sur le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie comparatifs sont présentés dans les informations financières pro forma figurant en note 2.4.

Les méthodes de comptabilisation utilisées pour constater le chiffre d'affaires et la marge dans les métiers des travaux n'ont pas évolué :

- ➔ chaque contrat fait l'objet d'une seule obligation de performance en général ;
- ➔ la mesure de l'avancement, qu'elle soit physique ou par les coûts, traduit le transfert progressif du contrôle au client.

Les principaux changements sur les comptes concernent :

- ➔ le métier de la promotion immobilière avec notamment la prise en compte du terrain dans la mesure de l'avancement du chiffre d'affaires dès la signature de l'acte notarié ; au titre de 2017, l'application d'IFRS 15 se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires pro forma de 118 millions d'euros et des impacts dans les capitaux propres au 1er janvier et au 31 décembre 2017 non matériels ;
- ➔ dans le cadre des contrats pluriannuels de partenariats public-privé, le chiffre d'affaires au titre du gros entretien et des réparations est comptabilisé selon le rythme des travaux effectués et non plus sur la base de la facturation ; en contrepartie, aucune provision n'est constituée ; sur 2017, une diminution du chiffre d'affaires de 12 millions d'euros est constatée sans impact sur le résultat net.

Par ailleurs, l'information relative au carnet de commandes est dorénavant présentée dans les notes aux comptes consolidés ; par rapport aux informations extra-comptables publiées auparavant, le carnet de commandes évolue :

- ➔ pour la promotion immobilière, il est majoré d'un montant de 0,7 milliard d'euros au titre de 2017 correspondant aux actes notariés, non pris en compte jusqu'ici ;

- ➔ pour les concessions, il est majoré d'un montant de 1,1 milliard d'euros au 31 décembre 2017 correspondant aux prestations d'exploitation et de maintenance obtenues dans le cadre de contrats pluriannuels de partenariats public-privé, y compris le gros entretien et les réparations sur la durée totale des contrats, non prises en compte jusqu'ici ;
- ➔ pour les travaux, il est minoré de 0,8 milliard d'euros au titre de 2017 pour retraiter notamment :
- les marchés à bons de commande non valorisés qui faisaient jusqu'ici l'objet d'une estimation raisonnable ;
- les tranches conditionnelles sur marchés signés, prises en compte jusqu'ici lorsque leur réalisation était hautement probable ;
- la part non affermie de marchés de conception-construction, prise en compte jusqu'ici lorsque sa réalisation était hautement probable.

À propos d'**IFRS 9 « Instruments financiers »**, les nouveaux modèles de classification des actifs financiers prévus par la norme (coût amorti – juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global – juste valeur par résultat) ne génèrent pas d'impacts significatifs sur les comptes. Le portefeuille d'actifs financiers du Groupe a fait l'objet d'une revue pour en déterminer la classification sous IFRS 9 : les prêts et créances, y compris les actifs financiers sur accords de concession de service, ont été classés en actifs financiers évalués au coût amorti. Les instruments de capitaux propres, présentés en actifs financiers disponibles à la vente sous IAS 39, ont été classés en actifs financiers évalués à la juste valeur par le résultat, ou sur option prise lors de la comptabilisation initiale, en actifs financiers évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global. Ils demeurent présentés au bilan en « autres actifs financiers ».

IFRS 9 fait également évoluer les règles de dépréciation des actifs financiers, imposant un modèle tenant compte des pertes de crédit attendues. L'impact sur les dépréciations des créances commerciales est non significatif pour le Groupe.

Pour les passifs financiers, dans le cadre de refinancement de dettes, lorsque celui-ci est comptablement analysé comme la poursuite d'une dette antérieure, alors l'écart entre les cash-flows avant et après renégociation doit être constaté en résultat à la date de la renégociation ; la charge d'intérêts sur les années futures est constatée au taux d'origine. Les dettes existantes au bilan du 31 décembre 2017 ont été analysées pour définir le traitement applicable aux refinancements ayant eu lieu depuis la mise en place du crédit d'origine.

La première application d'IFRS 9 n'a aucune incidence pour le Groupe ; en effet, l'analyse menée au regard des nouvelles dispositions d'IFRS 9 a confirmé le traitement de l'ensemble des opérations de refinancement antérieures au 1er janvier 2018 comme des extinctions de dettes.

Le Groupe continue d'appliquer les règles relatives à la comptabilité de couverture d'IAS 39 conformément à la possibilité offerte par IFRS 9 pour les comptes 2018.

Les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019 ne sont pas appliquées par anticipation dans ces états financiers :
- IFRS 16 « Contrats de location »
- IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines »

La norme **IFRS 16** met en place un modèle de comptabilisation unique pour les preneurs des contrats de location. À ce titre, tous les contrats sont inscrits au bilan, avec une dette correspondant à l'obligation de payer les loyers et un actif représentant le droit d'utilisation du bien loué.

Au compte de résultat, à la charge de loyer se substituent l'amortissement du droit d'utilisation et les intérêts de la dette de loyer.

Un recensement de l'ensemble des baux mobiliers et immobiliers a été effectué au niveau des filiales du Groupe au cours de l'année 2018. Ces informations ont permis d'extrapoler les premiers résultats des impacts sur la base d'hypothèses, en cours d'analyse. La base de données des contrats de location est en cours de mise à jour pour réaliser les calculs définitifs pour la mise en place à compter du 1er janvier 2019.

La norme IFRS 16 sera appliquée par le Groupe selon la méthode rétrospective simplifiée ; selon cette approche, les informations comparatives présentées ne seront pas retraitées et l'impact cumulé de la première application sera présenté comme un ajustement des capitaux propres d'ouverture.

2.4 Synthèse des impacts du changement de méthode suite à l'application d'IFRS 15

Bilan

En millions d'euros	1er janvier 2017			31 décembre 2017		
Actif	**Publié**	**IFRS 15**	**Retraité**	**Publié**	**IFRS 15**	**Retraité**
Actif non courant						
Immobilisations corporelles	1 585	–	1 585	1 649	–	1 649
Immeubles de placement	4	–	4	3	–	3
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	11 408	–	11 408	11 181	–	11 181
Goodwill	2 945	–	2 945	2 995	–	2 995
Autres immobilisations incorporelles	175	–	175	182	–	182
Participations dans les sociétés mises en équivalence	144	1	145	168	1	169
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 886	–	1 886	1 680	–	1 680
Autres actifs financiers	219	–	219	189	–	189
Impôts différés	274	(1)	273	240	(2)	238
Total actif non courant	**18 640**	**–**	**18 640**	**18 287**	**(1)**	**18 286**
Actif courant						
Stocks	728	20	748	777	(94)	683
Clients et autres débiteurs	4 292	–	4 292	4 977	–	4 977
Impôts courants	174	–	174	206	–	206
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	19	–	19	50	–	50
Autres actifs	1 184	2	1 186	1 286	1	1 287
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 466	–	4 466	4 537	–	4 537
Total actif courant	**10 863**	**22**	**10 885**	**11 833**	**(93)**	**11 740**
Total de l'actif	**29 503**	**22**	**29 525**	**30 120**	**(94)**	**30 026**

Capitaux propres et passifs	**Publié**	**IFRS 15**	**Retraité**	**Publié**	**IFRS 15**	**Retraité**
Capital	392	–	392	392	–	392
Réserves consolidées	3 012	2	3 014	3 507	2	3 509
Cumul des autres éléments du résultat global	(237)	–	(237)	(159)	–	(159)
Résultat de l'exercice	475	–	475	545	3	548
Capitaux propres part du Groupe	**3 642**	**2**	**3 644**	**4 285**	**5**	**4 290**
Participations ne donnant pas le contrôle	623	–	623	847	–	847
Total des capitaux propres	**4 265**	**2**	**4 267**	**5 132**	**5**	**5 137**
Passif non courant						
Emprunts	12 706	–	12 706	12 119	–	12 119
Impôts différés	984	–	984	881	–	881
Provisions non courantes	583	–	583	625	–	625
Autres passifs non courants	93	53	146	84	66	150
Total passif non courant	**14 366**	**53**	**14 419**	**13 709**	**66**	**13 775**
Passif courant						
Fournisseurs et autres créanciers	3 041	(6)	3 035	3 289	(11)	3 278
Emprunts et dettes financières diverses	1 685	–	1 685	1 428	–	1 428
Partie à moins d'un an des emprunts non courants	1 716	–	1 716	1 590	–	1 590
Dette d'impôt sur le résultat	144	–	144	131	–	131
Provisions courantes	573	(48)	525	625	(56)	569
Autres passifs	3 713	21	3 734	4 216	(98)	4 118
Total passif courant	**10 872**	**(33)**	**10 839**	**11 279**	**(165)**	**11 114**
Total des capitaux propres et passifs	**29 503**	**22**	**29 525**	**30 120**	**(94)**	**30 026**

Compte de résultat

En millions d'euros	31 décembre 2017		
	Publié	**IFRS 15**	**Retraité**
Produits des activités opérationnelles	15 263	105	15 368
Autres produits de l'activité	5	–	5
Achats consommés	(2 803)	–	(2 803)
Charges de personnel	(3 287)	–	(3 287)
Charges externes	(6 186)	4	(6 182)
Impôts et taxes	(460)	–	(460)
Dotations aux amortissements	(836)	–	(836)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)	(109)	9	(100)
Variation des stocks de produits en-cours et de produits finis	80	(115)	(35)
Autres produits et charges d'exploitation	62	–	62
Résultat opérationnel courant	**1 729**	**3**	**1 732**
Autres produits et charges opérationnels	(56)	–	(56)
Résultat opérationnel	**1 673**	**3**	**1 676**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	16	–	16
Coût de l'endettement financier brut	(506)	–	(506)
Cout de l'endettement financier net	**(490)**	**–**	**(490)**
Autres produits et charges financiers	(20)	–	(20)
QP du résultat des sociétés mises en équivalence	4	1	5
Impôt sur le résultat	(335)	(1)	(336)
Résultat net	**832**	**3**	**835**
– Part du Groupe	545	3	548
– Participations ne donnant pas le contrôle	287	–	287
Résultat net part du Groupe hors ajustement des impôts différés	**512**	**3**	**515**

État du résultat global

En millions d'euros	31 décembre 2017		
	Publié	**IFRS 15**	**Retraité**
Résultat net	**832**	**3**	**835**
Éléments non recyclables en résultat net			
Réévaluation du passif (de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	(9)	–	(9)
Impôt sur éléments non recyclables	3	–	3
Quote-part des gains et pertes sur éléments non recyclables des sociétés mises en équivalence	-	–	-
Éléments recyclables en résultat net			
Écarts de conversion	3	–	3
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	193	–	193
Impôts sur éléments recyclables	(66)	–	(66)
Quote-part des gains et pertes sur éléments recyclables des sociétés mises en équivalence	9	–	9
Autres éléments du résultat global	**133**	**–**	**133**
Résultat global	**965**	**3**	**968**
– Part du Groupe	623	3	626
– Participations ne donnant pas le contrôle	342	–	342

Tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	31 décembre 2017		
	Publié	**IFRS 15**	**Retraité**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	**4 319**	**–**	**4 319**
Incidence des variations de cours des devises	(1)	–	(1)
Trésorerie d'ouverture corrigée	**4 318**	**–**	**4 318**
Résultat net	832	3	835
Résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	(1)	(5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	9	–	9
Dotation aux amortissements	754	–	754
Dotation nette aux provisions	97	(8)	89
Autres résultats sans effet sur la trésorerie	14	–	14
Résultat sur cessions	(17)	–	(17)
Autofinancement	**1 685**	**(6)**	**1 679**
Charge nette d'intérêts	473	–	473
Intérêts versés	(537)	–	(537)
Charge d'impôt sur le résultat	335	1	336
Impôt sur le résultat payé	(518)	–	(518)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(104)	5	(99)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle (I)	**1 334**	**–**	**1 334**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(304)	–	(304)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé	(291)	–	(291)
Acquisitions d'immobilisations financières	(194)	–	(194)
Cessions et diminutions d'immobilisations	190	–	190
Investissements opérationnels nets	**(599)**	**–**	**(599)**
Acquisitions de titres de participation	(59)	–	(59)
Cessions de titres de participation et d'actifs correspondant à des cessions d'activité	10	–	10
Trésorerie des entités acquises/cédées	50	–	50
Investissements financiers nets	**1**	**–**	**1**
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement (II)	**(598)**	**–**	**(598)**
Dividendes versés aux actionnaires	(265)	–	(265)
Augmentation de capital	161	–	161
Acquisitions/cessions d'intérêts minoritaires	(4)	–	(4)
Rachats et reventes d'actions propres	(15)	–	(15)
Remboursement d'emprunts	(2 248)	–	(2 248)
Émission d'emprunts	1 708	–	1 708
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (III)	**(663)**	**–**	**(663)**
Variation de trésorerie (I + II + III)	**73**	**–**	**73**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**4 391**	**–**	**4 391**

3. Périmètre de consolidation

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », les entités contrôlées directement ou indirectement par Eiffage SA 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 IAS 28 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 APRR

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 Eiffarie.
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 véto 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 Évolution du périmètre de consolidation

La croissance externe de l'année 2018 concerne essentiellement l'acquisition de Priora AG en Suisse dans le secteur Construction, de Kropman aux Pays-Bas et d'EDS Ingeniería y Montajes en Espagne dans le secteur Energie Systèmes.

Le secteur Infrastructures a procédé pour sa part en fin d'année à l'acquisition de plusieurs carrières dans le sud de la France.

Les incidences globalisées ci-dessous intègrent l'exploitation sur l'année 2018 des sociétés acquises dans l'année à compter de leur entrée dans le périmètre ainsi que l'exploitation des sociétés intégrées fin 2017, notamment la société Eiffage Génie civil Marine (reprise des activités de travaux maritimes de Saipem).

Incidence des évolutions de périmètre sur les comptes au 31 décembre 2018 :

Sur les postes du bilan :

• actifs non courants	66 millions d'euros ;
• actifs courants	314 millions d'euros ;
• passifs non courants	10 millions d'euros ;
• passifs courants	247 millions d'euros.

Sur l'exploitation :

• chiffre d'affaires	635 millions d'euros ;
• résultat opérationnel	22 millions d'euros ;
• coût de l'endettement financier net	6 millions d'euros ;
• résultat net	24 millions d'euros.

Le coût global des acquisitions et cessions de la période est de 602 millions d'euros.

Il inclut l'investissement de 308 millions d'euros dans les titres Getlink représentant une détention de 5,03 % de son capital.

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 significative, 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 2018, aucune cession d'actifs répondant aux critères définis 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 Systèmes : 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 contrats de concession et de partenariats public-privé ;
- Holding : gestion des participations et services aux sociétés du Groupe.

4.1 Année 2018

Par secteur d'activité

	Construction	Infra-structures	Énergie Systèmes	Concessions	Holding	Éliminations	Total
Compte de résultat							
Produits des activités opérationnelles – brut	4 001	5 638	4 044	3 191	16	–	16 890
Produits inter-secteurs	49	72	108	5	132	(366)	–
Produits des activités opérationnelles	**4 050**	**5 710**	**4 152**	**3 196**	**148**	**(366)**	**16 890**
Résultat opérationnel courant	155	151	182	1 404	(35)	-	1 857
Résultat opérationnel	136	135	168	1 404	(37)	-	1 806

Par zone géographique

	France	Europe	Autres pays
Produits des activités opérationnelles	12 981	3 389	520
Actifs non courants	17 529	1 124	165

4.2 Année 2017

Par secteur d'activité*

	Construction	Infra-structures	Énergie Systèmes	Concessions	Holding	Éliminations	Total
Compte de résultat							
Produits des activités opérationnelles – brut	3 876	4 724	3 720	3 038	10	-	15 368
Produits inter-secteurs	37	67	102	2	125	(333)	-
Produits des activités opérationnelles	**3 913**	**4 791**	**3 822**	**3 040**	**135**	**(333)**	**15 368**
Résultat opérationnel courant	156	119	158	1 317	(18)	–	1 732
Résultat opérationnel	141	100	141	1 317	(23)	–	1 676

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 «Reconnaissance du Chiffre d'Affaires»

Par zone géographique*

	France	Europe	Autres pays
Produits des activités opérationnelles	12 446	2 676	246
Actifs non courants	17 300	850	136

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS15 «Reconnaissance du Chiffre d'Affaires»

5. Informations sur le résultat

5.1 Produits des activités opérationnelles

Principes comptables

Le chiffre d'affaires est comptabilisé conformément à IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ». Les contrats conclus avec les clients sont analysés pour déterminer les obligations de performance qui constituent les unités de compte élémentaires pour la comptabilisation des produits des activités ordinaires.

Pour les activités de travaux du groupe Eiffage, les contrats sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement car elle traduit le transfert progressif du contrôle au client. En général, chaque contrat fait l'objet d'une seule obligation de performance.

Le Groupe utilise la méthode qui mesure de la 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 Systèmes.

Dans le métier de la promotion immobilière, le terrain est pris en compte dans la mesure de l'avancement du chiffre d'affaires et de la marge dès la signature de l'acte notarié.

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, qui peuvent au cas par cas intégrer les produits de réclamations déposées lorsque leur obtention est hautement 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 ».

Concernant les concessions, 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.

Tableau de passage du chiffre d'affaires publié aux produits des activités opérationnelles

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Chiffre d'affaires Travaux	13 698	12 354
Chiffre d'affaires Concessions	2 879	2 727
Chiffre d'affaires publié	**16 577**	**15 081**
Chifffre d'affaires IFRIC 12	311	313
Chiffre d'affaires inter-secteur	(220)	(183)
Produits des activités annexes	222	157
Produits des activités opérationnelles	**16 890**	**15 368**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

Informations financières relatives aux actifs et passifs de contrats de construction

Principes comptables

Les actifs de contrats correspondent à des travaux effectués non encore facturés, figurant dans le poste « Clients et autres débiteurs » du bilan.

Les passifs de contrats sont composés des avances et acomptes reçus sur commandes et des travaux facturés restant à réaliser, figurant dans les postes « Autres passifs courants » et « Autres passifs non courants » du bilan.

			Flux	
	31 décembre 2018	**31 décembre 2017***	**Généré par l'activité**	**Variations de périmètre et autres**
Construction	414	348	14	52
Infrastuctures	414	435	(22)	1
Énergie Systèmes	605	515	75	15
Sous-total Actifs de contrats	**1 433**	**1 298**	**67**	**68**
Construction	852	897	(69)	24
Infrastuctures	470	359	67	44
Énergie Systèmes	510	487	12	11
Sous-total Passifs de contrats	**1 832**	**1 743**	**10**	**79**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

Les actifs de contrats s'élèvent à 1 433 millions d'euros au 31 décembre 2018 en hausse de 10,4 %.
Les passifs de contrats s'élèvent à 1 832 millions d'euros au 31 décembre 2018 en hausse de 5,1 %.

5.2 Résultat opérationnel courant

Principes comptables

Il s'agit du résultat lié à la conception et à 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 et d'autre part 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 2018	31 décembre 2017
A. Charge comptable		
Coût des services rendus au cours de la période	17	17
Coût des services passés – modifications de régime	–	–
Coût des services passés – réductions	–	–
(Gain)/perte sur les liquidations	–	–
Coût des services	**17**	**17**
Intérêts nets sur la provision/(actif)	4	4
Coût des prestations définies reconnu en résultat	**21**	**21**
Frais d'administration réalisés au cours de la période	–	–
Coût des indemnités de fin de contrat de travail	–	–
Reconnaissance immédiate des (gains)/pertes	–	–
Charge comptable	**21**	**21**
B. Autres éléments du résultat global		
(Gain)/perte actuariel sur l'engagement résultant de l'expérience	(2)	4
(Gain)/perte actuariel sur l'engagement résultant du changement d'hypothèses	–	1
(Gain)/perte actuariel reconnu en autres éléments du résultat global	**(2)**	**5**
Rendement des actifs du régime plus (élevé)/faible que celui basé sur l'actualisation	–	–
Effet du plafonnement des actifs	–	–
Montant total de (gain)/perte reconnu en autres éléments du résultat global	**(2)**	**5**
C. Coût des prestations définies		
Reconnu en résultat	21	21
Reconnu en autres éléments du résultat global	(2)	5
Coût des prestations définies	**19**	**26**

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 contre-partie des capitaux propres.

La valeur des options et des actions gratuites 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.

Attributions gratuites d'actions

Plan	04/07/16	30/08/17	25/04/18
Nombre d'actions attribuées	234 030	285 505	291 150
Cours comptant des titres à la date d'octroi	65,37 €	82,93 €	97,80 €
Volatilité attendue	24,17 %	22,73 %	21,96 %
Taux d'intérêts	de – 0,35 % à – 0,38 %	de 0,03 % à – 0,31 %	de 0,43 % à – 0,32 %
Dividende annuel attendu	1,50 €	1,50 €	1,50 €
Actions gratuites en début de période	**221 640**	**283 940**	**–**
Attribution d'actions gratuites	–	–	291 150
Annulation de droits	12 075	10 275	9 530
Actions gratuites en fin de période	**209 565**	**273 665**	**281 620**

Caractéristiques des attributions gratuites d'actions :
L'acquisition est définitive par les bénéficiaires sous condition de présence à l'issue d'un délai de trois ans.
Les actions doivent ensuite être conservées une année pour les plans 2016 et 2017 et deux années pour le plan 2018.
La charge de ces plans 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 distribuées dépendra de la performance du titre Eiffage mesurée sur une période de trois ans après la date d'attribution. Cette mesure a été simulée par l'utilisation d'un algorithme de Monte-Carlo.

Options d'achat d'actions

Plan	24/02/11	13/12/12	26/02/14	25/02/15
Nombre d'options accordées	677 600	958 150	947 000	934 750
Prix d'exercice de l'option	41,24 €	29,00 €	45,43 €	46,41 €
Date d'expiration	09/03/18	13/12/19	26/02/21	25/02/22
Volatilité attendue	26,00 %	29,63 %	25,01 %	26,24 %
Taux d'intérêts sans risque à la date d'octroi	2,78 %	1,15 %	1,43 %	0,45 %
Progression annuelle du dividende attendue	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Juste valeur de l'option à la date d'octroi	7,79 €	7,76 €	9,61 €(1)	9,41 €(1)
Options en circulation en début de période	**83 260**	**176 296**	**730 600**	**750 150**
Options attribuées	–	–	–	–
Options levées	82 760	78 168	435 604	–
Options annulées	500	1 000	8 000	58 450
Options restantes en fin de période	**–**	**97 128**	**286 996**	**691 700**

(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 2018	31 décembre 2017
Charge au titre des attributions gratuites d'actions	15	6
Charge au titre des options sur actions	2	4
Total	**17**	**10**

5.2.2 Dotation aux amortissements

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Immobilisations corporelles	288	278
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	552	532
Autres immobilisations incorporelles[1]	24	31
Dotation aux amortissements au compte de résultat	**864**	**841**
Dont location-financement	89	87
Dotation aux amortissements au tableau des flux de trésorerie	**775**	**754**

(1) Dont 5 millions d'euros comptabilisés dans les autres produits et charges opérationnels en 2017.

5.2.3 Autres produits et charges d'exploitation

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun	8	28
Autres revenus des opérations immobilières	3	(1)
Provisions sur actifs circulants	2	(10)
Résultat sur cessions de matériels	11	10
Différence de change	2	8
Divers	66	27
Total	**92**	**62**

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 2018	31 décembre 2017
Risques de pénalités et autres risques	(4)	(3)
Restructuration	(42)	(47)
Cession terrains/immeubles/projets de PPP	(1)	1
Divers	(4)	(7)
Total	**(51)**	**(56)**

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 partenariat 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 concession de services non courants » et « Actifs financiers sur accords de concession 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 leurs durées d'utilisation respectives.

Année 2018	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisi–tions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	11 181	1	367	(16)	(552)	10 981	21 295	(10 314)
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 680	(5)	13	(67)	–	1 621	1 621	–
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	50	6	–	–	–	56	56	–

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (377) millions d'euros correspondent au montant des acquisitions pour (367) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour 10 millions.

Les acquisitions d'immobilisations financières figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (30) millions d'euros correspondent au montant des acquisitions des actifs financiers sur accords de concession de services non courants pour (13) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour 17 millions.

Les immobilisations incorporelles du domaine concédé au 31 décembre 2018 correspondent principalement à APRR/AREA pour 9 572 millions d'euros, A'liénor pour 915 millions d'euros, CEVM pour 339 millions d'euros et Senac pour 99 millions d'euros.

Les actifs financiers sur accords de concession de services courants et non courants au 31 décembre 2018 correspondent principalement à la LGV Bretagne-Pays de la Loire pour 1 078 millions d'euros, au stade de la communauté urbaine de Lille-Métropole pour 231 millions d'euros et à la réhabilitation de la Grande Arche de la Défense pour 171 millions d'euros.

Par ailleurs, au titre des contrats de concession, le Groupe a des engagements fermes d'investissements ; dans ce cadre, le groupe APRR doit investir 698 millions d'euros sur la période 2019-2023.

De façon générale, les sociétés titulaires de contrats de concession ou de partenariat public-privé ou assimilés et utilisant des financements de tiers à recours limité aux actifs de celles-ci (et donc sans recours sur Eiffage SA) 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 encadre le paiement de dividendes ou les réductions de capital.

Année 2017	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisi-tions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	11 408	1	305	(1)	(532)	11 181	20 972	(9 791)
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 886	(338)	232	(100)	–	1 680	1 680	–
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	19	31	–	–	–	50	50	–

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (291) millions d'euros correspondent au montant des acquisitions pour (305) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour 14 millions.

Les acquisitions d'immobilisations financières figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (194) millions d'euros correspondent au montant des acquisitions des actifs financiers sur accords de concession de services non courants pour (232) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour 38 millions.

Les variations de périmètre et conversion concernent essentiellement la déconsolidation des partenariats public-privé cédés au cours de l'année (lycée de Jarny, collèges de Seine-Saint-Denis Lot 1 et 3 et Université de Grenoble).

Les immobilisations incorporelles du domaine concédé au 31 décembre 2017 correspondent principalement à APRR/AREA pour 9 742 millions d'euros, A'liénor pour 921 millions d'euros, CEVM pour 343 millions d'euros et Senac pour 97 millions d'euros.

Les actifs financiers sur accords de concession de services courants et non courants au 31 décembre 2017 correspondent principalement à la LGV Bretagne-Pays de la Loire pour 1 112 millions d'euros, au stade de la communauté urbaine de Lille-Métropole pour 236 millions d'euros et à la réhabilitation de la Grande Arche de la Défense pour 177 millions d'euros.

Par ailleurs, au titre des contrats de concession, le Groupe a des engagements fermes d'investissements ; dans ce cadre le groupe APRR doit investir 738 millions d'euros pour la période 2018-2022.

Liste des contrats de concession et gestion de services publics

Actifs incorporels

Dénomination	Pourcentage de détention	Caractéristiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin de concession
Concessions autoroutières							
Autoroutes Paris-Rhin-Rhône (APRR)	50 %	Réseau autoroutier de 1 891 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)	50 %	Réseau autoroutier de 408 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'liénor	65 %	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)	51 %	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)	100 %	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
Réseaux de fibres optiques							
3 contrats dans les départements ou pays du Territoire de Belfort, des Côtes-d'Armor, d'Aix	81 %	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	Pourcentage de détention	Caractéristiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin du contrat
Établissements publics							
Collèges du Var	100 %	Construction et exploitation de 3 collèges	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2043
Université de Lille Nord de France	100 %	Projet formation et innovation de campus Grand Lille	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2041
Université de Lorraine (Metz)	100 %	Construction et maintenance de 2 ensembles sur la technopole de Metz	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2042
Université de Lorraine (Nancy)	100 %	Construction et maintenance de 2 ensembles du pôle Biologie-Santé sur le plateau du Brabois à Vandœuvre-lès-Nancy	Loyers par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2043
Aix-Marseille Université	100 %	Transformation, réhabilitation et construction d'un ensemble de bâtiments et d'espaces universitaires	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2042
Grande Arche de la Défense	100 %	Rénovation et valorisation de la Grande Arche de la Défense	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2034
Parc des Expositions et Centre des Congrès de Reims	100 %	Conception, travaux, financement de la modernisation du Parc des Expositions et Rénovation du Centre des Congrès ainsi que l'entretien, la maintenance, le gros entretien renouvellement et l'exploitation des ouvrages existants et des ouvrages futurs.	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2046
Ligne Grande Vitesse							
LGV Bretagne-Pays de la Loire	100 %	Construction et maintenance de la ligne à grande vitesse Le Mans-Rennes	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2036

Actifs incorporels et financiers (modèle mixte)

Dénomination	Pourcentage de détention	Caractéristiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin du contrat
Établissement sportif							
Stade Pierre-Mauroy (Lille)	100 %	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	Rendu 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 basée 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 goodwills sont affectés aux groupes d'UGT définis par le Groupe et se répartissent comme suit par métier :

	31 décembre 2017	Acquisitions/ Augmentations	31 décembre 2018
Construction	434	110	544
Infrastructures	391	6	397
Énergie Systèmes	602	108	710
Concessions	1 568	-	1 568
Total	**2 995**	**224**	**3 219**

L'évolution des goodwills sur 2018 est consécutive essentiellement au développement à l'international via les acquisitions par la branche Construction de Priora AG en Suisse et par la branche Énergie Systèmes de Kropman aux Pays-Bas.

Aucun instrument de capitaux propres n'a été émis lors des acquisitions d'entreprises réalisées en 2018.

Les goodwills sont testés annuellement et dès qu'un indice de perte de valeur apparaît.

Dans un contexte de sortie de crise incertaine d'une part et de pressions concurrentielles très marquées 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 :

	Taux d'actualisation	
Groupes d'UGT au sein des métiers	**2018**	**2017**
Construction	5,50 %	5,40 %
Infrastructures	5,50 %	5,40 %
Énergie Systèmes	5,50 %	4,80 %
Concessions	5,50 %	4,50 %

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 goodwills 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 goodwills.

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 :

2018

Métiers	**Points morts des taux**	**Points morts des flux**
Construction	16,7 %	33 %
Infrastructures	7,7 %	71 %
Énergie Systèmes	10,5 %	52 %

Au 31 décembre 2018, 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 hors sociétés de promotion immobilières 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 Adelac (concession autoroutière A41), Est Granulats (exploitation de carrières), Isentalautobahn (partenariat public-privé Autoroute A94), Normalux (construction navale), Prado Sud, 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 2018	**Coentreprises**						**Entreprises Associées**
Informations financières à 100 % résumées	Adelac	Est Granulats	Isentalautobahn Gmbh	Normalux	Prado Sud	SMTPC	Axxès
Pays % des titres de participation détenus	France 49,9 %	France 49 %	Allemagne 33,3 %	Belgique 25 %	France 41,5 %	France 32,9 %	France 17 %
Dividendes versés au Groupe	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**4**	**–**
Actifs courants	62	15	25	9	6	43	197
Actifs non courants	998	15	289	91	164	54	27
Total des actifs	1 060	30	314	100	170	97	224
Capitaux propres	291	26	–	22	(8)	77	38
Passifs financiers courants	–	–	–	4	56	–	–
Autres passifs courants	4	3	19	6	–	8	164
Passifs financiers non courants	720	–	295	68	122	10	8
Autres passifs non courants	45	1	–	–	–	2	14
Total des passifs et des capitaux propres	1 060	30	314	100	170	97	224
Produits des activités opérationnelles	56	5	117	–	10	38	984
Résultat opérationnel courant	27	–	–	1	4	19	–
Résultat net	4	–	–	1	(3)	13	–
Autres éléments du résultat global	(7)	–	–	–	–	–	–
Résultat global	(3)	–	–	1	(3)	13	–
Le résultat présenté inclut les éléments suivants :							
Dotation aux amortissements	(18)	(1)	–	(3)	(5)	(10)	NA
Produits d'intérêts	–	–	7	–	–	–	NA
Charges d'intérêts	(21)	–	(7)	(1)	(8)	–	NA
Charge ou produit d'impôt	2	–	–	1	1	(6)	NA
Quote–part comptabilisée du résultat des sociétés mises en équivalence	–	–	–	–	–	4	–
Quote–part comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(2)	–	–	–	–	–	–
Quote–part du Groupe dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	77	13	–	5	(3)	25	7
Quote–part des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	4	–	–	–	–	–	6
Quote–part non comptabilisée des pertes des sociétés mises en équivalence	15	–	–	–	3	–	–
Quote–part non comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(18)	–	–	–	–	–	–
Valeur d'équivalence	**78**	**13**	**–**	**5**	**–**	**25**	**13**
Valeur boursière des participations	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**34**	**–**

Année 2017	Coentreprises						Entreprises Associées
Informations financières à 100 % résumées	Adelac	Est Granulats	Isentalautobahn Gmbh	Normalux	Prado Sud	SMTPC	Axxès
Pays % des titres de participation détenus	France 49,9 %	France 49 %	Allemagne 33,3 %	Belgique 25 %	France 41,5 %	France 32,9 %	France 17 %
Dividendes versés au Groupe	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**4**	**–**
Actifs courants	64	15	57	8	7	38	201
Actifs non courants	1 093	16	221	69	168	62	23
Total des actifs	1 157	31	278	77	175	100	224
Capitaux propres	289	27	–	21	(5)	75	38
Passifs financiers courants	–	–	–	–	21	–	–
Autres passifs courants	9	3	33	–	3	8	174
Passifs financiers non courants	769	–	245	56	156	15	9
Autres passifs non courants	90	1	–	–	–	2	3
Total des passifs et des capitaux propres	1 157	31	278	77	175	100	224
Produits des activités opérationnelles	54	5	158	–	9	40	954
Résultat opérationnel courant	41	(3)	–	–	3	21	2
Résultat net	(1)	(3)	–	–	(3)	15	–
Autres éléments du résultat global	10	–	–	–	3	–	–
Résultat global	9	(3)	–	–	–	15	–
Le résultat présenté inclut les éléments suivants :							
Dotation aux amortissements	(18)	(1)	–	–	(4)	(10)	NA
Produits d'intérêts	–	–	5	–	–	–	NA
Charges d'intérêts	(45)	–	(5)	–	(9)	–	NA
Charge ou produit d'impôt	3	–	–	–	2	(6)	NA
Quote–part comptabilisée du résultat des sociétés mises en équivalence	–	(2)	–	–	(2)	5	–
Quote–part comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	7	–	–	–	2	–	–
Quote–part du Groupe dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	77	13	–	5	(2)	25	7
Quote–part des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	4	–	–	–	–	–	6
Quote–part non comptabilisée des pertes des sociétés mises en équivalence	21	–	–	–	2	–	–
Quote–part non comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(22)	–	–	–	–	–	–
Valeur d'équivalence	**80**	**13**	**–**	**5**	**–**	**25**	**13**
Valeur boursière des participations	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**45**	**–**

Informations financières cumulées relatives aux sociétés mises en équivalence :

	31 décembre 2018			31 décembre 2017*		
	Sociétés significatives	Sociétés non significatives	Total	Sociétés significatives	Sociétés non significatives	Total
Informations financières cumulées relatives aux coentreprises						
Participations dans les coentreprises (I)	121	31	152	123	26	149
Quote–part dans le résultat des coentreprises (II)	4	3	7	1	4	5
Quote–part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(2)	–	(2)	9	–	9
Quote–part des coentreprises dans le résultat global	2	3	5	10	4	14
Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées						
Participations dans les entreprises associées (III)	13	6	19	13	7	20
Quote-part dans le résultat des entreprises associées (IV)	–	2	2	–	–	–
Quote–part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	–	–	–	–	–	–
Quote–part des entreprises associées dans le résultat global	–	–	–	–	–	–
Total des participations dans les sociétés mises en équivalence (I + III)	**134**	**37**	**171**	**136**	**33**	**169**
Total des quotes–parts du résultat des sociétés mises en équivalence (II + IV)	**4**	**5**	**9**	**1**	**4**	**5**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

La variation des participations dans les sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

Au 1er janvier 2017*	**145**
Résultat de l'exercice 2017	5
Dividendes distribués	(9)
Augmentation de capital	19
Variation de juste valeur des instruments financiers	9
Autres	–
Au 31 décembre 2017*	**169**
Résultat de l'exercice 2018	9
Dividendes distribués	(6)
Augmentation de capital	–
Variation de juste valeur des instruments financiers	(2)
Autres	1
Au 31 décembre 2018	**171**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

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 lorsque, 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 2018	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Terrains	377	38	11	(3)	(8)	415	532	(117)
Constructions	322	13	28	(4)	(27)	332	650	(318)
Installations techniques, matériel et outillage	504	15	154	(11)	(120)	542	1 628	(1 086)
Autres immobilisations corporelles	446	(4)	266	(11)	(133)	564	1 667	(1 103)
Total immobilisations corporelles[1]	**1 649**	**62**	**459**	**(29)**	**(288)**	**1 853**	**4 477**	**(2 624)**
Immeubles de placement	**3**	**–**	**–**	**–**	**–**	**3**	**3**	**–**
Autres immobilisations incorporelles	**182**	**5**	**44**	**(2)**	**(24)**	**205**	**535**	**(330)**
Autres actifs financiers	**189**	**11**	**323**	**(1)**	**(4)**	**518**	**640**	**(122)**

(1) Dont incidences de retraitements de location-financement (norme IAS 17) dans le flux des immobilisations corporelles :

Année 2018	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Immobilisations corporelles	**348**	**(7)**	**150**	**(7)**	**(89)**	**395**	**694**	**(299)**

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (318) millions d'euros correspondent à la somme des acquisitions des immobilisations corporelles pour (459) millions et incorporelles pour (44) millions déduction faite du montant des acquisitions issues des retraitements des contrats de location-financement pour (150) millions et de la variation des investissements non décaissés pour (35) millions.

Année 2017	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Terrains	377	3	9	(4)	(8)	377	488	(111)
Constructions	318	27	23	(18)	(28)	322	611	(289)
Installations techniques, matériel et outillage	487	12	153	(22)	(126)	504	1 543	(1 039)
Autres immobilisations corporelles	403	(22)	194	(13)	(116)	446	1 520	(1 074)
Total immobilisations corporelles[1]	**1 585**	**20**	**379**	**(57)**	**(278)**	**1 649**	**4 162**	**(2 513)**
Immeubles de placement	**4**	**(1)**	**–**	**–**	**–**	**3**	**3**	**–**
Autres immobilisations incorporelles	**175**	**–**	**38**	**–**	**(31)**	**182**	**483**	**(301)**
Autres actifs financiers	**219**	**5**	**11**	**(36)**	**(10)**	**189**	**304**	**(115)**

(1) Dont incidences de retraitements de location-financement (Norme IAS 17) dans le flux des immobilisations corporelles :

Année 2017	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Immobilisations corporelles	**334**	**(4)**	**115**	**(10)**	**(87)**	**348**	**643**	**(295)**

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (304) millions d'euros correspondent à la somme des acquisitions des immobilisations corporelles pour (379) millions et incorporelles pour (38) millions déduction faite du montant des acquisitions issues des retraitements des contrats de location-financement pour (115) millions et de la variation des investissements non décaissés pour 2 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 2018	31 décembre 2017
Valeur nette comptable		
Terrains	10	10
Constructions	30	32
Installations techniques	230	193
Autres immobilisations corporelles	125	113
Autres immobilisations incorporelles	–	–
Total	**395**	**348**
Dettes correspondantes		
À – 1 an	99	90
1 à 2 ans	89	72
2 à 3 ans	65	53
3 à 4 ans	44	35
4 à 5 ans	19	24
+ 5 ans	43	39
Total	**359**	**313**
Paiements minimaux futurs		
À – 1 an	109	95
1 à 2 ans	94	79
2 à 3 ans	69	56
3 à 4 ans	48	35
4 à 5 ans	21	24
+ 5 ans	49	42
Total	**390**	**331**

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.

			Flux		
	31 décembre 2018	**31 décembre 2017***	**Généré par l'activité**	**Fournisseurs d'immobilisations**	**Variations de périmètre et autres**
Stocks	740	683	31	–	26
Clients et autres débiteurs	5 311	4 977	158	–	176
Autres actifs	1 577	1 287	220	–	70
Sous-total actifs d'exploitation	**7 628**	**6 947**	**409**	**–**	**272**
Fournisseurs et autres créanciers	3 720	3 278	336	11	95
Autres passifs	4 231	4 118	(55)	–	168
Sous-total passifs d'exploitation	**7 951**	**7 396**	**281**	**11**	**263**
(Besoin)/Ressource en fonds de roulement	**323**	**449**	**(128)**	**11**	**(9)**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

La variation du besoin en fonds de roulement généré par l'activité présentée dans le tableau des flux de trésorerie à hauteur de (125) millions d'euros comprend la variation des produits constatés d'avance non courants liés à l'exploitation pour (3) millions d'euros.

Stocks

	31 décembre 2018	**31 décembre 2017***
Matières et autres produits	238	202
Stocks et en-cours de promotion immobilière et de services	502	481
Total	**740**	**683**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

Au 31 décembre 2018, les dépréciations des stocks représentent 2,2 % des valeurs brutes contre 2,7 % au 31 décembre 2017.

Clients et autres débiteurs

	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Construction	1 893	(21)	1 872	1 765	(25)	1 740
Infrastructures	1 669	(72)	1 597	1 585	(64)	1 521
Énergie Systèmes	1 628	(42)	1 586	1 520	(40)	1 480
Concessions	253	(6)	247	240	(6)	234
Holding	9	–	9	2	–	2
Total	**5 452**	**(141)**	**5 311**	**5 112**	**(135)**	**4 977**

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 9 % du poste « Clients ».

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Créances échues depuis moins de 3 mois	602	575
Créances échues entre 3 et 6 mois	148	103
Créances échues depuis plus de 6 mois	314	276
Total	**1 064**	**954**

Autres actifs

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Avances et acomptes versés sur commandes	148	68
État	542	412
Personnel et organismes sociaux	84	80
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	124	124
Compte courant des sociétés en participation et des sociétés non consolidées	334	285
Autres créances diverses	255	244
Charges constatées d'avance	90	74
Total	**1 577**	**1 287**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

Fournisseurs et autres créanciers

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Fournisseurs	3 529	3 098
Fournisseurs d'immobilisations	191	180
Total	**3 720**	**3 278**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

Autres passifs

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Avances et acomptes reçus sur commandes	535	420
État	1 071	1 010
Personnel et organismes sociaux	656	623
Clients créditeurs	41	96
Compte courant des sociétés en participation et des sociétés non consolidées	245	243
Autres dettes et charges à payer	319	333
Produits constatés d'avance	1 364	1 393
Total	**4 231**	**4 118**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

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 auto-détenues, il n'existe pas d'instruments financiers susceptibles d'entraîner une dilution future.

Sur le résultat net part du Groupe de l'exercice 2017 de 548 millions d'euros, 197 millions ont été distribués. Le solde a été affecté aux réserves consolidées.

Détail du capital social

Le capital social est composé de 98 000 000 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 4 euros de nominal chacune.

	Nombre d'actions total	Dont actions auto–détenues	Nombre d'actions en circulation
Au 1er janvier 2017	**98 082 265**	**(5 120 485)**	**92 961 780**
Annulation d'actions auto-détenues	(3 000 000)	3 000 000	–
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 921 501	–	2 921 501
Achat – vente – attribution	–	225 063	225 063
Au 31 décembre 2017	**98 003 766**	**(1 895 422)**	**96 108 344**
Annulation d'actions auto-détenues	(1 937 350)	1 937 350	–
Augmentation de capital réservée aux salariés	1 933 584	–	1 933 584
Achat – vente – attribution	–	(1 394 454)	(1 394 454)
Au 31 décembre 2018	**98 000 000**	**(1 352 526)**	**96 647 474**

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a procédé, au titre des plans d'options et d'actions gratuites, à l'acquisition de 353 126 titres Eiffage et à l'attribution de 588 134 titres Eiffage.

Dans le cadre du contrat de liquidité, 2 350 420 actions Eiffage ont été achetées et 2 340 475 vendues.

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a procédé, au titre des plans d'options et d'actions gratuites, à l'acquisition de 1 928 846 titres Eiffage et à l'attribution de 596 282 titres Eiffage.

Dans le cadre du contrat de liquidité, 2 394 988 actions Eiffage ont été achetées et 2 333 098 vendues.

Évolution de la valeur comptable du portefeuille d'actions propres

	2018	2017
Au 1er janvier	132	286
Achat	393	220
Vente – annulation	(408)	(374)
Solde au 31 décembre	**117**	**132**

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'Lienor (concession autoroutière A65).

Les principales données financières relatives à ces sociétés ou groupes sont les suivantes :

Année 2018 **Informations financières à 100 % résumées**	**Financière Eiffarie**	**VP 1**	**A'liénor**
Pays	France	France	France
% des titres de participation des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	50 %	49 %	35 %
Résultat net attribué aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	326	2	3
Cumul des participations ne donnant pas le contrôle à la fin de la période	909	(106)	62
Dividendes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	317	–	–
Actifs courants	1 348	69	39
Actifs non courants	11 433	355	1 011
Passifs courants	1 888	13	22
Passifs non courants	9 076	627	850
Actif net	1 817	(216)	178
Produits des activités opérationnelles	2 900	50	63
Résultat net	652	4	7
Résultat global	701	4	(10)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1 825	61	47
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	1 142	21	7
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(403)	(1)	(1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(1 611)	(12)	(21)
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	953	69	32

Année 2017 **Informations financières à 100 % résumées**	**Financière Eiffarie**	**VP 1**	**A'liénor**	**Smulders**
Pays	France	France	France	Belgique
% des titres de participation des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	50 %	49 %	35 %	13 %
Résultat net attribué aux détenteurs de participations de donnant pas le contrôle	280	3	1	2
Cumul des participations ne donnant pas le contrôle à la fin de la période	875	(108)	66	10
Dividendes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	115	6	–	–
Actifs courants	2 199	61	53	165
Actifs non courants	11 614	359	1 018	49
Passifs courants	2 176	15	31	137

→→→

Année 2017 Informations financières à 100 % résumées	Financière Eiffarie	VP 1	A'liénor	Smulders
Passifs non courants	9 888	625	851	3
Actif net	1 749	(220)	189	74
Produits des activités opérationnelles	2 728	49	59	466
Résultat net	560	6	3	15
Résultat global	668	6	7	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	2 163	60	48	28
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	921	19	19	27
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(329)	(3)	–	(20)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(930)	(15)	(20)	–
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	1 825	61	47	35

7.3 Dividende

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires un dividende de 2,40 euros par action. Il s'appliquera aux 98 000 000 actions composant le capital au 31 décembre 2018 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 27 février 2019, à l'exception des actions détenues en propre.

Réserves distribuables de la société Eiffage

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Primes d'émission	562	569
Autres réserves	1	1
Report à nouveau	3 445	3 389
Résultat	494	253
Affectation minimale à réserve légale	–	–
Total	**4 502**	**4 212**

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 2018	Nombre moyen d'actions	Résultat net (part du groupe)	Résultat par action (en euros)
Actions composant le capital	98 000 000	–	–
Pondération de l'annulation d'actions auto-détenues	907 635	–	–
Pondération de l'augmentation de capital réservée/salariés	(731 054)	–	–
Actions auto-détenues	(1 250 465)	–	–
Avant dilution	**96 926 116**	**629**	**6,49**
Dilution résultant des stock-options et des actions gratuites	**1 250 465**	**–**	**–**
Après dilution	**98 176 581**	**629**	**6,41**

Année 2017*	Nombre moyen d'actions	Résultat net (part du groupe)	Résultat par action (en euros)
Actions composant le capital	98 003 766	–	–
Pondération de l'annulation d'actions auto-détenues	895 890	–	–
Pondération de l'augmentation de capital réservée/salariés	(1 056 543)	–	–
Actions auto-détenues	(2 636 888)	–	–
Avant dilution	**95 206 225**	**548**	**5,76**
Dilution résultant des stock–options et des actions gratuites	**2 245 886**	**–**	**–**
Après dilution	**97 452 111**	**548**	**5,63**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

8. Actifs et passifs financiers

Principes comptables

Les actifs financiers comprennent les actifs financiers courants et non courants évalués au coût amorti, les actifs financiers évalués en juste valeur par le résultat, les actifs financiers évalués en juste valeur par les autres éléments du résultat global 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 IFRS 9 « Instruments financiers ».

Les actifs financiers évalués au coût amorti comprennent les actifs financiers sur accords de concession de service ainsi que les prêts et créances financières. 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 titres de participation non consolidés et autres instruments de capitaux propres comptabilisés en actifs financiers non courants sont généralement évalués à la juste valeur par le résultat. Ils peuvent être évalués à la juste valeur par les autres éléments du résultat global, sur option prise lors de la comptabilisation initiale, lorsque ces titres ne sont pas détenus à des fins de transaction.

Pour les titres de sociétés cotées, cette juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture. Pour les titres non cotés, la valeur historique des titres est représentative de leur juste valeur. Elle est dépréciée, le cas échéant, en cas de dégradation significative et prolongée de la rentabilité attendue.

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 1er 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(e) 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 des notes aux comptes consolidés, est décrite dans la partie relative aux facteurs de risques du rapport de gestion.

8.1 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

Année 2018

	Catégories comptables[1]					Mode de détermination de la juste valeur		
						Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers	**Valeur au bilan**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	**Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat**	**Actifs financiers évalués à la juste valeur par OCI**	**Juste valeur**	**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	2 139	1 739	75	325	2 139	325	1 814	
Actifs financiers courants	56	56	–	–	56		56	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 696	–	3 696	–	3 696	403	3 293	
Total	**5 891**	**1 795**	**3 771**	**325**	**5 891**	**728**	**5 163**	

(1) Au cours de l'exercice 2018, il n'a été procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers.

	Catégories comptables[1]					Mode de détermination de la juste valeur		
						Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs financiers	**Valeur au bilan**	**Passifs au coût amorti**	**Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat**	**Instruments financiers de couverture**	**Juste valeur**	**Prix coté sur un marché actif**	**Modèle interne avec données de marché observables**	**Modèle interne avec données de marché non observables**
Emprunts non courants	11 422[1]	11 266	–	156[2]	11 571		11 571	
Emprunts et autres financements courants	2 976[1]	2 976	–	–	2 976		2 976	
Total	**14 398**	**14 242**	**–**	**156**	**14 547**		**14 547**	

(1) Dont 9 250 représentant le montant à 100 % de la dette de l'ensemble Financière Eiffarie.

(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 2018, les instruments financiers de couverture portent sur un notionnel total s'élevant à près de 1,5 milliard d'euros correspondant à des swaps de taux dans les concessions et PPP (principalement LGV BPL, A'lienor, stade Pierre-Mauroy, Grande Arche de la Défense) sur des maturités s'échelonnant de 2019 à 2043.

Année 2017

	Catégories comptables[1]					Mode de détermination de la juste valeur		
						Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers	**Valeur au bilan**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	**Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat**	**Actifs financiers évalués à la juste valeur par OCI**	**Juste valeur**	**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	1 869	1 798	71		1 869		1 869	
Actifs financiers courants	50	50	–	–	50		50	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 537	-	4 537	–	4 537	1 395	3 142	
Total	**6 456**	**1 848**	**4 608**	**–**	**6 456**	**1 395**	**5 061**	

(1) Au cours de l'exercice 2017, 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 ».

		Catégories comptables[1]				Mode de détermination de la juste valeur		
						Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs financiers	**Valeur au bilan**	**Passifs au coût amorti**	**Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat**	**Instruments financiers de couverture**	**Juste valeur**	**Prix coté sur un marché actif**	**Modèle interne avec données de marché observables**	**Modèle interne avec données de marché non observables**
Emprunts non courants	12 119[1]	11 974	–	145[2]	12 513		12 513	
Emprunts et autres financements courants	3 018[1]	2 940	–	78	3 018		3 018	
Total	**15 137**	**14 914**	**–**	**223**	**15 531**		**15 531**	

(1) Dont 10 339 représentant le montant à 100 % de la dette de l'ensemble Financière Eiffarie.

(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 2017, les instruments financiers de couverture portent sur un notionnel total s'élevant à près de 4,8 milliards d'euros correspondant à des swaps de taux dans les concessions et PPP (principalement Eiffarie-APRR, LGV BPL, A'lienor, stade Pierre-Mauroy, Grande Arche de la Défense) sur des maturités s'échelonnant de 2018 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 2018	**Valeur au bilan**	**Flux de trésorerie**	**À 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	403	403	403					
Disponibilités	3 293	3 293	3 293					
Sous-total actifs financiers (I)	**3 696**	**3 696**	**3 696**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
Emprunts bancaires ou obligataires et assimilés[1]	12 591	12 686	1 336	1 357	1 099	1 382	121	7 391
Emprunts et dettes financières diverses courants	1 649	1 649	1 649					
Instruments de couverture de taux d'intérêt (fixe/variable)[1]	156							
Réévaluation de dette[1] [2]	2							
Sous-total dettes financières (II)	**14 398**	**14 335**	**2 985**	**1 357**	**1 099**	**1 382**	**121**	**7 391**
Endettement financier net (II – I)	**10 702**	**10 639**	**(711)**	**1 357**	**1 099**	**1 382**	**121**	**7 391**
Intérêts au titre des dettes financières	–	2 423	136	226	205	182	161	1 513
Total flux de trésorerie liés à l'endettement financier net	**–**	**13 062**	**(575)**	**1 583**	**1 304**	**1 564**	**282**	**8 904**

(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 figurant au bilan du 31 décembre 2018. 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 2018 ; 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 renou-

vellement de lignes de crédit confirmées. À ce titre, Eiffage dispose au 31 décembre 2018 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 de la holding et des sociétés de travaux pour un montant de 2,4 milliards d'euros.

Eiffage dispose également d'un programme de NEUCP de 1 milliard d'euros dont l'encours s'élève à 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2018, d'un programme de NEUMTN de 1 milliard d'euros non utilisé et d'un programme de titrisation de créances commerciales renouvelé en mars 2016 pour un montant maximum de 0,6 milliard d'euros et une durée de cinq ans étendue à sept ans.

L'endettement lié au groupe Eiffarie/APRR, au groupe VP1 (holding de contrôle du viaduc de Millau), à A'liénor 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 11,1 milliards d'euros. Cet endettement de long terme est 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.

APRR dispose depuis 2007 d'un programme d'émission d'obligations (EMTN) d'un montant maximum de 9 milliards d'euros.

En 2018, une émission obligataire de 0,5 milliard d'euros a été réalisée, à taux fixe, de maturité janvier 2030.

Le montant disponible de ce programme au 31 décembre 2018 s'élève à 1,55 milliard d'euros.

Pour le financement de son programme d'investissements, APRR a souscrit en 2015 auprès de la BEI un emprunt de 275 millions d'euros à sept ans.

Il dispose par ailleurs d'une ligne de crédit revolving refinancée à hauteur de 1,8 milliard d'euros en 2015 à cinq ans, prorogée de deux ans, à taux variable dont l'encours est totalement disponible au 31 décembre 2018.

APRR dispose enfin d'un programme de billets de trésorerie, sur lequel l'encours émis au 31 décembre 2018 s'élève à 0,1 milliard d'euros, qui lui permet d'améliorer sa liquidité à court terme.

S'agissant d'Eiffarie, la ligne de crédit refinancée en 2015 pour un montant de 1,5 milliard d'euros à cinq ans, prorogée de deux ans, s'élève à 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2018, compte tenu des remboursements intervenus depuis.

Année 2017	**Valeur au bilan**	**Flux de trésorerie**	**À 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	1 395	1 395	1 395					
Disponibilités	3 142	3 142	3 142					
Sous-total actifs financiers (I)	**4 537**	**4 537**	**4 537**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
Emprunts bancaires ou obligataires et assimilés[1]	13 483	13 570	1 519	1 406	1 392	1 059	1 283	6 911
Emprunts et dettes financières diverses courants	1 428	1 428	1 428					
Instruments de couverture de taux d'intérêt (fixe/variable)[1]	223							
Réévaluation de dette[1] [2]	3							
Sous-total dettes financières (II)	**15 137**	**14 998**	**2 947**	**1 406**	**1 392**	**1 059**	**1 283**	**6 911**
Endettement financier net (II – I)	**10 600**	**10 461**	**(1 590)**	**1 406**	**1 392**	**1 059**	**1 283**	**6 911**
Intérêts au titre des dettes financières	–	2 512	230	238	197	178	146	1 523
Total flux de trésorerie liés à l'endettement financier net	**–**	**12 973**	**(1 360)**	**1 644**	**1 589**	**1 237**	**1 429**	**8 434**

(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	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe sur nominal indexé	Taux révisable	Montant total
Emprunts auprès des établissements de crédit	8 773	2 666	788	–	12 227
Swaps de taux d'intérêts	156	–	–	–	156
Location-financement	359	–	–	–	359
Découvert	–	122	–	–	122
Compte de titrisation	–	600	–	–	600
Divers	611	323	–	–	934
Total passifs financiers 31 décembre 2018	**9 899**	**3 711**	**788**	**–**	**14 398**
Total passifs financiers 31 décembre 2017	**13 147**	**1 208**	**782**	**–**	**15 137**

Une augmentation des taux d'intérêts de 1 %, calculée sur les soldes de clôture nets de dérivés et compte tenu des termes contractuels, entraînerait une hausse de 37 millions d'euros du coût de l'endettement financier avant impôt.

Au 31 décembre 2018, les passifs financiers comprennent après conversion au taux de clôture un emprunt en francs CFA de 59 millions d'euros, un financement court terme en francs suisses pour 7 millions d'euros et un emprunt en pesos colombiens de 4 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 2018, ces deux ratios s'établissent respectivement à 3,8 et à 13,2.

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 en 2018, VP2 a satisfait à l'ensemble des contraintes avec des valeurs respectivement comprises entre 1,23 et 1,46 pour le premier ratio et s'établissant respectivement à 1,58 et 2,17 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.

A'lienor (section Langon-Pau de l'autoroute A65) s'est engagée vis-à-vis des prêteurs, dans le cadre du refinancement de juillet 2018 pour un montant de 826 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 :

- Un ADSCR historique supérieur ou égal à 1,05 (ratio de couverture annuelle du service de la dette : « annual debt service coverage ratio ») ; et
- Un LLCR supérieur ou égal à 1,10 (ratio de couverture de la dette : « loan life coverage ratio »).

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'établissent respectivement à 1,73 et 2,73.

Le non-respect de l'un de ces ratios serait considéré comme un

cas de défaut au regard de la documentation financière.

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 à 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 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 1,41 ; 1,34 et 1,35.

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.

Eiffage Rail Express (ERE) est une société dédiée au financement, à la conception, à la construction, au fonctionnement, à l'entretien, à la maintenance et au renouvellement de la Ligne ferroviaire à Grande Vitesse Bretagne-Pays de la Loire. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 28 juillet 2011, Eiffage Rail Express s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à respecter les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 15 mai 2017 et chaque 30 juin et 31 décembre.

- Ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,05.
- Ratio annuel prévisionnel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,05.
- 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 1,10.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 2,00 ; 1,72 et 1,66.

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 Eiffage Rail Express.

Armanéo est une société dédiée à une partie du financement pour permettre les travaux de restauration et de mise en valeur, d'entretien, de maintenance de l'ensemble immobilier dénommé Tête Défense nord, situé à Puteaux (Hauts-de-Seine). Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 30 septembre 2014, Armanéo s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à respecter les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 31 mars 2017 et chaque 31 janvier, 30 avril, 31 juillet et 31 octobre.

- Ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,05.
- Ratio annuel prévisionnel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,05.
- 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 1,10.

Lors du calcul réalisé au 31 octobre 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 2,02 ; 1,70 et 1,82.

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 Armanéo.

Cologen est une société dédiée au financement, à la conception, à la construction, à l'entretien et à la maintenance, au gros entretien renouvellement de plusieurs ouvrages relevant de trois opérations distinctes du projet des collèges du Var, sur les sites de Carcès, Saint-Raphaël et La Seyne-Sur-Mer. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 17 décembre 2015, Cologen s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à respecter les ratios ci-dessous, à compter de la première mise à disposition intervenue le 31 juillet 2017 et chaque 30 juin et 31 décembre.

- Ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,20.
- Ratio annuel prévisionnel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,20.
- 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 1,20.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 1,62 ; 1,66 et 1,23.

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 Cologen.

Melaudix est une société dédiée à une partie du financement, de la transformation, de la réhabilitation, de la construction, de l'entretien, de la maintenance et de l'exploitation technique d'un

ensemble de bâtiments et d'espaces universitaires relatif au projet Quartier des facultés, situé à Aix-en-Provence. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 6 mai 2014, Melaudix 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 à 1,05.
- Ratio annuel prévisionnel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,05.
- 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 1,05.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 1,95 ; 1,80 et 1,35.

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 Melaudix.

Melotech est une société dédiée à une partie du financement, à la réalisation, la construction, l'entretien, la maintenance et l'exploitation technique d'un ensemble d'ouvrages relevant de deux opérations distinctes relatif au projet de l'UFR MIM et du LEM3, situé à Metz. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 27 février 2015, Melotech s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à maintenir les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 31 mai 2017 et chaque 31 janvier, 30 avril, 31 juillet et 31 octobre.

- Ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 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 octobre 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 1,82 ; 1,29 et 1,47.

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 Melotech.

NPBS est une société dédiée au financement, à la conception, la réalisation, la construction, l'entretien, la maintenance et l'exploitation technique ainsi que diverses prestations de services contribuant au fonctionnement des ouvrages relevant de l'opération A et de l'opération B du pôle universitaire de Biologie et Santé de Lorraine, situé à Nancy. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 28 janvier 2016, NPBS s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à maintenir les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 31 mai 2018 et chaque 31 janvier, 30 avril, 31 juillet et 31 octobre.

- Ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 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 octobre 2018, ces ratios s'établissent respectivement à 2,16 ; 2,40 et 2,00.

8.4 Variation des emprunts et des dettes financières diverses

Année 2018	Début de l'exercice	Modification de périmètre	Autres mouvements[1]	Variation juste valeur des instruments financiers	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Emprunts non courants et partie à moins d'un an des emprunts non courants (I)	**13 709**	**87**	**51**	**(67)**	**1 382**	**(2 413)**	**12 749**
Découverts bancaires	145	15	(37)	–	–	–	**123**
Autres emprunts et dettes financières diverses	1 283	11	(80)	4	382	(74)	**1 526**
Emprunts et dettes financières diverses (II)	**1 428**	**26**	**(117)**	**4**	**382**	**(74)**	**1 649**
Émission et remboursement d'emprunts du tableau des flux de trésorerie (I + II)					**1 764**	**(2 487)**	

(1) Incluant les retraitements de location-financement.

Année 2017	Début de l'exercice	Modification de périmètre	Autres mouvements[1]	Variation juste valeur des instruments financiers	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Emprunts non courants et partie à moins d'un an des emprunts non courants (I)	**14 422**	**(209)**	**(32)**	**(200)**	**1 591**	**(1 863)**	**13 709**
Découverts bancaires	147	(9)	7	–	–	–	**145**
Autres emprunts et dettes financières diverses	1 538	19	(3)	(3)	117	(385)	**1 283**
Emprunts et dettes financières diverses (II)	**1 685**	**10**	**4**	**(3)**	**117**	**(385)**	**1 428**
Émission et remboursement d'emprunts du tableau des flux de trésorerie (I + II)					**1 708**	**(2 248)**	

(1) Incluant les retraitements de location-financement.

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 2018	31 décembre 2017
Coût de l'endettement financier	**(366)**	**(490)**
Dont groupe Eiffarie	(233)	(353)

La charge nette d'intérêts de 341 millions d'euros figurant dans le tableau des flux de trésorerie en 2018 correspond au coût de l'endettement financier pour 366 millions déduction faite de 25 millions d'euros non générateurs de trésorerie (réévaluations de dettes, intérêts courus non échus…).

En 2017, la charge nette d'intérêts de 473 millions d'euros figurant dans le tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier pour 490 millions déduction faite de 17 millions d'euros non générateurs de trésorerie.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actualisations financières	(14)	(13)
Variations de juste valeur d'instruments financiers	5	5
Variations de provisions et soldes de créances	(6)	(13)
Commissions d'engagements sur financement de PPP	(1)	(1)
Plus ou moins-values sur cessions de participations	(4)	4
Autres revenus de sociétés de production de matériaux	2	2
Autres charges financières	(5)	(4)
Autres produits et charges financiers	**(23)**	**(20)**

8.6 Autres actifs financiers non courants

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Instruments de capitaux propres	400[1]	68
Créances rattachées à des participations	37	52
Prêts	58	44
Autres immobilisations financières	23	25
Total	**518**	**189**

(1) Dont titres Getlink évalués à la juste valeur au 31/12/2018 : 325 millions d'euros.

8.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont les suivants :

		31 décembre 2018	31 décembre 2017
Actif			
Valeurs mobilières de placement[1]		403	1 395
Disponibilités[1]		3 293	3 142
	(I)	**3 696**	**4 537**
Passif			
Soldes créditeurs de banque	(II)	123	146
Trésorerie à la clôture	**(I – II)**	**3 573**	**4 391**

(1) Investies en OPCVM monétaires réguliers ou en certificats de dépôt bancaires à vue.

9. Provisions

9.1 Variation des provisions

Principes comptables

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 AA10 ;
- 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 prévisions peuvent tenir compte des montants susceptibles d'être obtenus au titre des réclamations déposées.

Année 2018	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	280	–	68	(41)	–	1	308
Provisions pour engagements de retraite	311	–	23	(17)	–	(4)[1]	313
Provisions pour médailles du travail	31	–	3	(2)	–	–	32
Autres provisions non courantes	3	–	–	–	–	–	3
Provisions non courantes	**625**	**–**	**94**	**(60)**	**–**	**(3)**	**656**
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	38	–	–	–	–	–	38
Provisions pour pertes à terminaison	44	6	35	(33)	(1)	(1)	50
Provisions pour restructurations	21	–	5	(8)	(2)	(1)	15
Provisions pour risques immobiliers	–	–	–	–	–	–	–
Provisions pour garanties données	107	–	40	(16)	(10)	(4)	117
Provisions pour litiges et pénalités	91	(2)	24	(30)	(6)	(3)	74
Provisions pour engagements de retraite	16	–	–	–	–	–	16
Provisions pour médailles du travail	4	–	–	–	–	–	4
Provisions pour autres passifs	248	8	88	(63)	(27)	(1)	253
Provisions courantes	**569**	**12**	**192**	**(150)**	**(46)**	**(10)**	**567**

(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 2017*	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	253	–	65	(35)	(1)	(2)	280
Provisions pour engagements de retraite	297	1	23	(19)	–	9[1]	311
Provisions pour médailles du travail	30	–	3	(2)	–	–	31
Autres provisions non courantes	3	–	–	–	–	–	3
Provisions non courantes	**583**	**1**	**91**	**(56)**	**(1)**	**7**	**625**
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	38	–	–	–	–	–	38
Provisions pour pertes à terminaison	44	–	24	(24)	(2)	2	44
Provisions pour restructurations	24	–	11	(12)	(2)	–	21
Provisions pour risques immobiliers	–	–	–	–	–	–	–
Provisions pour garanties données	82	–	59	(25)	(10)	1	107
Provisions pour litiges et pénalités	77	–	37	(18)	(4)	(1)	91
Provisions pour engagements de retraite	16	–	–	–	–	–	16
Provisions pour médailles du travail	4	–	–	–	–	–	4
Provisions pour autres passifs	240	–	100	(68)	(20)	(4)	248
Provisions courantes	**525**	**–**	**231**	**(147)**	**(38)**	**(2)**	**569**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires »

(1) 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. À 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 le contentieux avec la Métropole européenne de Lille à propos du stade Pierre-Mauroy, aucune évolution n'est à signaler sur 2018. 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.

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 2018	31 décembre 2017
Taux d'actualisation	1,50 %	1,50 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %
Taux de rendement attendu	1,50 %	1,50 %
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 duration moyenne pondérée de l'obligation est de 10,8 années.

9.3.2 Réconciliation de l'actif/(provision)

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
A. Détail de la provision comptable		
Valeur actuarielle de l'obligation	(306)	(303)
Juste valeur des actifs du régime	3	3
Situation financière nette : (déficit)/surplus	**(303)**	**(300)**
Effet du plafonnement des actifs	–	–
Retraites supplémentaires	–	–
Filiales étrangères	(25)	(27)
Actif/(Provision) en fin de période	**(328)**	**(327)**
B. Réconciliation de la provision comptable		
Actif/(Provision) en début de période	(327)	(313)
Charge comptable de l'exercice	(21)	(21)
Gain/(Perte) reconnu en autres éléments du résultat global	2	(5)
Cotisations de l'employeur	–	–
Prestations payées directement par la Société	16	17
Acquisitions	–	–
Transferts	–	–
Retraites supplémentaires	–	–
Filiales étrangères	2	(5)
Actif/(Provision) en fin de période	**(328)**	**(327)**

9.3.3 Réconciliation de l'engagement et des actifs de couverture

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
A. Réconciliation de l'engagement (DBO)		
Engagement en début de période	303	294
Coût des services rendus au cours de la période	17	17
Coût financier	4	4
Cotisations employés	–	–
(Gain)/perte actuariel – expérience	(2)	4
(Gain)/perte actuariel – hypothèses démographiques	–	1
(Gain)/perte actuariel – hypothèses financières	–	–
Prestations payées par les actifs	–	–
Prestations payées par la Société	(17)	(17)
Modifications de régime	–	–
Réductions	–	–
Acquisitions	–	–
Cessions	–	–
Liquidations	–	–
Indemnités de fin de contrat de travail	–	–
Engagement en fin de période	**305**	**303**

B. Réconciliation des actifs de couverture		
Juste valeur des actifs en début de période	3	3
Intérêt net sur les actifs du régime	–	–
Rendement des actifs du régime plus élevé/(faible) que celui basé sur l'actualisation	–	–
Cotisations employeur	–	2
Cotisations employés	–	–
Prestations payées	–	(2)
Acquisitions	–	–
Cessions	–	–
Liquidations	–	–
Juste valeur des actifs en fin de période	**3**	**3**

9.3.4 Informations additionnelles

A. Prestations futures attendues pour l'exercice fiscal se terminant le 31 décembre 2019	**11**
B. Profil des échéances de l'obligation	
Paiements attendus sur l'année fiscale 2020	7
Paiements attendus sur l'année fiscale 2021	10
Paiements attendus sur l'année fiscale 2022	19
Paiements attendus sur l'année fiscale 2023	21
Paiements attendus sur la période 2024-2028	133

9.3.5 Sensibilité

Une diminution de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une hausse de 5,6 % 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 goodwills.

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.

L'incidence de la modification des taux d'imposition est prise en compte dans l'exercice au cours duquel le changement de taux est adopté ou quasi 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.

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.

10.1 Postes d'impôts au bilan

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Impôts courants		
Actifs	170	206
Passifs	154	131
Position nette active	**16**	**75**
Impôts différés		
Actifs	247	238
Passifs	854	881
Position nette passive	**607**	**643**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

10.2 Ventilation des impôts différés

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Actifs résultant de :		
Indemnités de fin de carrière	71	70
Décalages fiscaux	134	119
Écarts d'évaluation affectés	–	–
Déficits activés	46	43
Juste valeur des instruments financiers	42	65
Retraitement de contrats de concessions et de PPP	132	137
Divers	–	–
Compensation IDA/IDP au sein de mêmes entités fiscales	(178)	(196)
Total	**247**	**238**
Passifs résultant de :	223	202
Décalages fiscaux	798	867
Écarts d'évaluation affectés	5	–
Juste valeur des instruments financiers	–	–
Location-financement	6	7
Divers	–	1
Compensation IDA/IDP au sein de mêmes entités fiscales	(178)	(196)
Total	**854**	**881**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

10.3 Charge d'impôt sur les résultats

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Impôt sur les bénéfices	(529)	(476)
Impôts différés	68	140
Total	**(461)**	**(336)**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

10.4 Impôts différés relatifs aux éléments constatés dans les capitaux propres

	2018	2017
Actifs[1]	(4)	(9)
Passifs[1]	(26)	(54)

(1) Impôts différés sur réévaluation des instruments dérivés de couverture, des actifs financiers et des engagements de retraites.

10.5 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

	31 décembre 2018	31 décembre 2017*
Résultat net de l'ensemble consolidé	965	835
Impôt sur les résultats	461	336
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	(9)	(5)
Résultat comptable avant impôt	**1 417**	**1 166**
Taux d'impôt applicable à la Société mère (taux de l'impôt en France)	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique calculée sur le résultat consolidé avant impôt et résultat des entreprises associées	488	401
Différences permanentes	(16)	10
Différentiel de taux d'imposition étranger	(16)	(1)
Résultats taxés à taux réduits	–	(2)
Différentiel de taux futurs sur impôts différés non courants	5	(72)
Impôt au compte de résultat	**461**	**336**

*Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 15 « Reconnaissance du chiffre d'affaires ».

10.6 Déficits non activés

Les déficits suivants n'ont pas été activés en raison de l'incertitude sur leur recouvrabilité.

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Déficits non activés	142	152

11. Transactions 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 2018 Créance (dette)	Montant au compte de résultat Produit (charge)
Opérations financières			
Adelac	Prêt	37	3
Clamart Newton Îlot A/B/F	Compte courant	4	–
Durance Granulats	Compte courant	7	–
Rueil Albert-1er	Compte courant	6	–
Société Prado Sud	Prêt	23	–
Opérations commerciales			
Adelac	Prestations diverses	(4)	6
Axxès	Télépéage poids lourds	29	(1)
Bagnolet Promotion	Prestations diverses	5	18
Châtenay-Malabry Parc-Centrale	Prestations diverses	17	1
Clamart Newton Îlot A/B/F	Prestations diverses	1	13
Les terrasses du parc de Sceaux	Prestations diverses	2	16
Prefernord	Prestations diverses	1	4
Société Matériaux de Beauce	Prestations diverses	–	(2)

Rémunérations des organes de direction*

La rémunération allouée aux organes de direction est proposée au conseil d'administration par le comité des nominations et des rémunérations.

L'ensemble des rémunérations et avantages accordés aux organes de direction s'établit comme suit :

En milliers d'euros	2018	2017
Rémunération	1 800	1 555
Avantage en nature	3	3
Charges sociales patronales	460	437
Paiement en actions(1)	1 416	899
Jetons de présence	783	748
Indemnités de fin de contrat de travail	–	–
Autres avantages à long terme	–	–
Total	**4 462**	**3 642**

*Le président-directeur général et les membres du conseil d'administration.
(1) Conformément à la définition IFRS 2.

Autres parties liées

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 :

	TOTAL			
En milliers d'euros	**Montant (HT)**		**%**	
	2018	**2017**	**2018**	**2017**
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés[1]				
Émetteur	170	170	2,1 %	2,6 %
Filiales intégrées globalement	7 397	6 112	93,3 %	92,1 %
Sous-total	**7 567**	**6 282**	**95,4 %**	**94,7 %**
Services autres que la certification des comptes[2]				
Émetteur	97	97	1,2 %	1,5 %
Filiales intégrées globalement	266	255	3,4 %	3,8 %
Sous-total	**363**	**352**	**4,6 %**	**5,3 %**
Total	**7 930**	**6 634**	**100,0 %**	**100,0 %**

	KPMG Audit IS			
En milliers d'euros	**Montant (HT)**		**%**	
	2018	**2017**	**2018**	**2017**
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés[1]				
Émetteur	85	85	2,0 %	2,4 %
Filiales intégrées globalement	3 798	3 150	90,7 %	90,2 %
Sous-total	**3 883**	**3 235**	**92,7 %**	**92,6 %**
Services autres que la certification des comptes[2]				
Émetteur	97	97	2,3 %	2,8 %
Filiales intégrées globalement	207	161	4,9 %	4,6 %
Sous-total	**304**	**258**	**7,3 %**	**7,4 %**
Total	**4 187**	**3 493**	**100,0 %**	**100,0 %**

(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) Principalement liées à des attestations portant sur des informations financières.

	PricewaterhouseCoopers Audit			
En milliers d'euros	**Montant (HT)**		**%**	
	2018	**2017**	**2018**	**2017**
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés[1]				
Émetteur	85	85	2,3 %	2,7 %
Filiales intégrées globalement	3 599	2 962	96,2 %	94,3 %
Sous-total	**3 684**	**3 047**	**98,4 %**	**97,0 %**
Services autres que la certification des comptes[2]				
Émetteur			-	-
Filiales intégrées globalement	59	94	1,6 %	3,0 %
Sous-total	**59**	**94**	**1,6 %**	**3,0 %**
Total	**3 743**	**3 141**	**100,0 %**	**100,0 %**

(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) Principalement liées à des attestations portant sur des informations financières.

13. Engagements financiers

Engagements donnés

	31 décembre 2018	**31 décembre 2017**
Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé		
Engagements auprès de sociétés de personnes (SNC, SCI, GIE)	81	97
Engagements de prise de participation	4	1
Engagements hors bilan liés au financement		
Nantissement de titres dans le cadre des opérations de crédit	124	55
Autres engagements dans le cadre des opérations de crédit	–	–
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles		
Loyers non échus sur location longue durée		
À moins de 1 an	12	11
De 1 à 5 ans	10	12
À plus de 5 ans	–	–
Loyers non échus sur baux commerciaux		
À moins de 1 an	62	52
De 1 à 5 ans	179	154
À plus de 5 ans	117	118
Avals, cautions, garanties de marché	4 870	4 091
Engagements envers le personnel	–	–
Autres engagements liés à l'activité opérationnelle	589	657
Total des engagements donnés	**6 048**	**5 248**

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 2018	31 décembre 2017
Engagements hors bilan liés au financement		
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 800	2 800
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles		
Avals, cautions, garanties de marché	827	590
Autres engagements liés à l'activité opérationnelle	327	327
Total des engagements reçus	**3 954**	**3 717**

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, créées à cet effet, au profit des prêteurs et de leurs garants. Cette situation s'applique notamment à APRR, A'lienor (A65), Adelac (A41), SMTPC, Prado Sud, Senac (autoroute de l'Avenir au Sénégal), Eiffage Rail Express (BPL).

14. Carnet de commandes

Engagements donnés

Principes comptables

Le carnet de commandes est la somme des obligations de performance restant à exécuter à la date de clôture : les deux parties se sont engagées sans possibilité de se dédire, créant ainsi des droits et obligations exécutoires de chacun.

Concernant le métier de la promotion immobilière, il correspond au chiffre d'affaires des actes notariés signés restant à comptabiliser selon l'avancement de la construction.

Pour le secteur des concessions, il correspond aux prestations d'exploitation et de maintenance obtenues dans le cadre de contrats pluriannuels de partenariats public-privé, y compris le gros entretien et les réparations sur la durée totale des contrats.

En milliards d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Construction	4,4	4,3
Infrastructures	6,3	4,9
Énergie Systèmes	3,2	2,9
Total Travaux	**13,9**	**12,1**
Immobilier	0,6	0,7
Concessions	1,1	1,1

Le carnet de commandes des branches Travaux (13,9 milliards d'euros), en hausse de 15% par rapport au 31 décembre 2017, représente 12,2 mois d'activité.

15. Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018

Sauf mention contraire, les sociétés mentionnées ci-après font l'objet d'une intégration globale.

Eiffage et ses filiales	**100,0 %**
Adelac*	25,0 %
A'liénor	65,0 %
Alliance Connectic	81,0 %
Armaneo	100,0 %
Armor Connectic	81,0 %
Capaix Connectic	81,0 %
Cologen	100,0 %
Dervaux Participations 14	100,0 %
Efi	100,0 %
Efitrez	100,0 %
Eifaltis Sas	100,0 %
Eifaltis Snc	100,0 %
Eiffage Global Services	100,0 %
Eiffage Rail Express	100,0 %
Eiffage Services	100,0 %
Eiffage Systèmes d'Information	100,0 %
Eiffinov	100,0 %
Elisa	100,0 %
Elisa Gestion	100,0 %
Financière Laborde	100,0 %
Isentalautobahn GmbH & Co. KG*	33,3 %
Laborde Gestion	100,0 %
Melaudix	100,0 %
Melotech	100,0 %
NPBS	100,0 %
Opere	100,0 %
Senac	100,0 %
Socfi	100,0 %
Société Marseillaise du Tunnel Prado-Carénage*	32,9 %
Société Prado Sud*	41,5 %

Verdun Participation 1 et ses filiales	**51,0 %**
Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau	51,0 %
Verdun Participation 2	51,0 %

Financière Eiffarie et ses filiales	**50,0 %**
Adelac*	24,9 %
Area Participation	50,0 %
APRR	50,0 %
AREA	49,9 %
Axxès*	17,0 %
Eiffarie	50,0 %

Eiffage Construction et ses filiales de construction	**100,0 %**
Antwerpse Bouwwerken	100 %
Cecom Center SA	100 %
Combined Marine Terminal Operations Worldwide*	25 %
De Graeve Entreprises Générales	100 %
Eiffage Bénélux	100 %
Eiffage Construction Alpes Dauphiné	100 %
Eiffage Construction Alsace Franche-Comté	100 %
Eiffage Construction Amélioration de l'habitat	100 %
Eiffage Construction Auvergne	100 %
Eiffage Construction Basse Normandie	100 %

Eiffage Construction Bourgogne	100 %
Eiffage Construction Bretagne	100 %
Eiffage Construction Centre	100 %
Eiffage Construction Centre Est	100 %
Eiffage Construction Confluences	100 %
Eiffage Construction Côte d'Azur	100 %
Eiffage Construction Equipements	100 %
Eiffage Construction Finance	100 %
Eiffage Construction Gestion et Développement	100 %
Eiffage Construction Grands Projets	100 %
Eiffage Construction Habitat	100 %
Eiffage Construction Haute Normandie	100 %
Eiffage Construction Ile de France	100 %
Eiffage Construction Industries Fresnay/Sarthe	100 %
Eiffage Construction Languedoc Roussillon	100 %
Eiffage Construction Limousin	100 %
Eiffage Construction Lorraine	100 %
Eiffage Construction Matériel	100 %
Eiffage Construction Midi Pyrénées	100 %
Eiffage Construction Monaco	100 %
Eiffage Construction Nord	100 %
Eiffage Construction Nord Aquitaine	100 %
Eiffage Construction Pays de Loire	100 %
Eiffage Construction Picardie	100 %
Eiffage Construction Poitou Charentes	100 %
Eiffage Construction Provence	100 %
Eiffage Construction Réhabilitation Centre Est	100 %
Eiffage Construction Résidentiel	100 %
Eiffage Construction Rhône Loire	100 %
Eiffage Construction Sud Aquitaine	100 %
Eiffage Construction Tertiaire	100 %
Eiffage Gabon SA	100 %
Eiffage Polska Budownictwo SA	100 %
Eiffage Polska Serwis SP. Z o.o.	100 %
Eiffage Suisse AG	100 %
Entreprises Générales Louis Duchêne	100 %
Fougerolle	100 %
Herbosch-Kiere	100 %
Normalux*	25 %
Oostvlaams Milieubeheer	100 %
Perrard	100 %
PIT Antwerpen	100 %
Reynders B & I	100 %
Scaldis Salvage & Marine Contractors*	25 %
Société Nouvelle Pradeau Morin	100 %
Valens	100 %
Vuylsteke-Eiffage NV	100 %

Eiffage Construction et ses filiales immobilières Eiffage Immobilier, ses filiales et les filiales immobilières régionales	**100,0 %**
Asnières A3 A4*	50,0 %
Asnières Grésillons	80,0 %
Bagnolet Promotion*	50,0 %
Chatenay-Malabry Parc-Centrale*	50,0 %
Clamart Newton*	50,0 %
Clamart Newton Ilot A/B/F*	50,0 %
Dinard Newquay	85,0 %
Eiffage Aménagement	100,0 %

Eiffage Development	100,0 %
Fonçière de la Nielle Sud*	49,0 %
Gif Moulon B4 B5	25,0 %
Hotel Dieu Réalisation	80,0 %
Ilôt Chanterelle	75,5 %
Jdml	100,0 %
Les Terrasses du Parc de Sceaux*	50,0 %
Massy Galvani	100,0 %
Nanterre Quartier Université	100,0 %
Neuilly Sur Marne - Maison Blanche	89,0 %
Paris Didot	90,0 %
Parque Peninsula	100,0 %
Porte de Clichy La Garenne*	50,0 %
Romainville Vassou*	50,0 %
Rueil Albert 1er*	50,0 %
Saint Denis Boulevard Ornano*	50,0 %
Seop	100,0 %
Sodemat	100,0 %
Tourcoing Sébastopol	51,0 %
Villiers Tir à l'arc*	50,0 %

Eiffage Infrastructures et ses filiales	**100,0 %**
AER	100,0 %
Aglomerados Los Serranos	100,0 %
Appia Enrobés Ouest	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 %
Carrière du Sud Ouest	100,0 %
Carrières Mousset	49,0 %
Clere	100,0 %
Contratas y Aglomerados Las Cabezuelas	100,0 %
Dle Outre-Mer	100,0 %
Durance Granulats*	47,0 %
Eiffage Démolition	100,0 %
Eiffage Fondations	100,0 %
Eiffage Génie Civil	100,0 %
Eiffage Génie Civil Antilles	100,0 %
Eiffage Génie Civil Marine	100,0 %
Eiffage Génie civil Réseaux	100,0 %
Eiffage Infra Bau SE	100,0 %
Eiffage Infra Guyane	100,0 %
Eiffage Infraestructuras	100,0 %
Eiffage Infraestructuras Gestion y Desarrollo	100,0 %
Eiffage Infrastructures Canada	100,0 %
Eiffage Infrastructures Gestion et Développement	100,0 %
Eiffage International	100,0 %
Eiffage Métal	100,0 %
Eiffage Métal España	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 Sud Ouest	100,0 %
Eiffage Sénégal	100,0 %

Eiffage Togo	100,0 %
Eiffage Travaux Maritimes et Fluviaux	100,0 %
Eiffel Deutschland Stahltechnologie GmbH	100,0 %
Est Granulats*	49,0 %
Etic	100,0 %
Extraccion de Aridos Sierra Negra	100,0 %
Faber Bau GmbH	100,0 %
Faber Infra Bau Gmbh	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 %
Iemants NV	87,0 %
Innovative Civil Constructors Inc	100,0 %
Lonete	87,0 %
MDM Infra-Lärmschutz GmbH	100,0 %
Mebisa*	43,0 %
Nat Neuberger Anlagen-Technik AG	100,0 %
Prefernord*	49,0 %
Puentes y Torones	70,0 %
Roland	100,0 %
S&G Hamburg GmbH	100,0 %
Schwietelsky Faber GmbH Kanalsanierung*	50,0 %
Serrano Aznar Obras Publicas	100,0 %
Sitren	99,5 %
Smulders Group NV	87,0 %
Smulders Projects Belgium	87,0 %
Société Matériaux de Beauce*	50,0 %
Spomasz	84,9 %
Stinkal	65,0 %
Travaux Publics de Provence	100,0 %
Wittfeld GmbH	100,0 %

Eiffage Énergie Systèmes - Part. et ses filiales	**100,0 %**
Ambergol	57,2 %
Ambitec S.a.u	100,0 %
Clemessy Maroc	99,9 %
Clemessy Services	100,0 %
Collignon Eng	100,0 %
Conscytec	100,0 %
Cy-Fes-Htb	100,0 %
Defor	77,5 %
E.D.S. Ingeniera y Montajes	100,0 %
Eiffage Energia	100,0 %
Eiffage Energia Chile Limitada	100,0 %
Eiffage Energie Bretagne Pays de Loire	100,0 %
Eiffage Energie Ferroviaire	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Alsace Franche Comté	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Aquitaine	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Barth	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes – Basse Normandie	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Bourgogne Champagne	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Centre Loire	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Clemessy	99,9 %
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Centre Est	100,0 %

Eiffage Energie Systèmes - Clévia Idf	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Normandie	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Ouest	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Sud-Ouest	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Electronique	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Fontanie	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Game Ingenierie	99,8 %
Eiffage Energie Systèmes - Gestion & Développement	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Guadeloupe	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Île de France	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Indus Nord	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Infra Loire Auvergne	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Infra Nord	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Infra Rhône Alpes	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - IT Loire Auvergne	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - IT Rhône Alpes	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Loire Océan	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Lorraine Marne Ardennes	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Maine Bretagne	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Méditerranée	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Nord	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Poitou Charentes	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Quercy Rouergue Gevaudan	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Régions France	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Réseaux & Solutions	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Secauto	99,8 %
Eiffage Energie Systèmes - Service Idf	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Sud Ouest	100,0 %

Eiffage Energie Systèmes - Telecom	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Telecom Idf-Noe	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Telecom Sud-Est	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Transport & Distribution	100,0 %
Eiffage Energie Systèmes - Val de Loire	100,0 %
Elettromeccanica Galli Spa	51,0 %
Elomech Elektroanlagen GmbH	90,0 %
Ger2i	100,0 %
Goyer	100,0 %
Instalaciones Eléctricas y Bobinajes	100,0 %
JJ Tome	57,2 %
Kropman Holding B.V. et ses filiales	51,0 %
Lebas Industrie	99,9 %
Rmt I&E GmbH	99,9 %
Vse	100,0 %
Y Systems	100,0 %
Yvan Paque	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 sociétes 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 2018)

À l'assemblée générale,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Eiffage SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la note 2.3 « Évolution des normes IFRS à la clôture de l'exercice » qui expose les nouvelles normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2018 et en particulier les normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- la note 2.4 « Synthèse des impacts du changement de méthode suite à l'application d'IFRS 15 » qui expose les principaux impacts de la première application de la norme IFRS 15 sur les comptes publiés des périodes comparatives.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risque identifié	Notre réponse
Comptabilisation des contrats de construction *Voir note aux comptes consolidés 5.1 « Produits des activités opérationnelles »*	
Les activités de construction représentent une part significative dans le chiffre d'affaires du Groupe. Leur résultat est comptabilisé selon la méthode de l'avancement, qui consiste pour un projet donné à estimer le résultat à terminaison et à le comptabiliser progressivement à mesure de : → l'avancement physique de l'ouvrage pour les branches Construction et Infrastructures ; → l'avancement par les coûts pour la branche Énergie Systèmes. L'application de la norme IFRS 15 à compter du 1er janvier 2018 n'a pas conduit à modifier les méthodes utilisées pour constater le chiffre d'affaires et la marge, à l'exception de la promotion immobilière, pour laquelle le terrain est dorénavant pris en compte dans l'avancement dès la signature de l'acte notarié. La reconnaissance du résultat repose donc sur l'estimation des données à terminaison de chaque contrat. Elles sont revues par la direction et révisées le cas échéant tout au long de l'exécution du projet. Sur les grands projets liés notamment à la réalisation d'infrastructures qui s'étalent sur plusieurs années, l'estimation des résultats à terminaison peut tenir compte de jugements significatifs de la part de la direction liés à la survenance d'aléas, avérés ou potentiels, dans l'exécution des projets. Compte tenu du caractère significatif des activités de construction par rapport au chiffre d'affaires du Groupe et de l'importance des jugements exercés par la direction, nous avons considéré la comptabilisation du résultat lié aux contrats de construction comme un point clé de notre audit.	Nos travaux ont inclus l'analyse d'une sélection de contrats basée sur des critères essentiellement quantitatifs (montant de chiffre d'affaires et de résultat à terminaison) comprenant : → une évaluation des procédures de contrôle interne relatives à la comptabilisation des projets ; → des entretiens avec les responsables opérationnels et financiers afin de comprendre les jugements qu'ils ont exercés dans la détermination du résultat à terminaison ; → une appréciation des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent les évaluations des résultats à terminaison de ces contrats, notamment en analysant la cohérence entre le chiffre d'affaires retenu, le planning de réalisation et les documents contractuels, la cohérence entre les coûts estimés à terminaison et les coûts engagés à date, la cohérence entre le niveau d'aléas intégré dans le résultat à terminaison et les difficultés et les risques portés à notre connaissance ; → la comparaison des réalisations par rapport aux estimations antérieures afin d'apprécier la fiabilité des estimations. Pour les estimations les plus sensibles (litiges, produits non contractualisés), nous avons obtenu des éléments d'appréciation additionnels et nous en avons apprécié la pertinence notamment au regard de l'historique de dénouement des situations similaires. En outre, nous nous sommes assurés de la conformité des méthodes de comptabilisation retenues avec la norme IFRS 15, du bien-fondé des retraitements rétrospectifs effectués et nous avons vérifié les informations données à ce titre dans les notes annexes.
Évaluation des provisions liées à l'exécution des contrats de construction et de concession *Voir note aux comptes consolidés 9 « Provisions »*	
Le Groupe comptabilise des provisions liées en particulier aux contrats exécutés, ainsi qu'aux obligations de maintien en l'état des ouvrages en concession. Les provisions relatives aux contrats de construction concernent pour l'essentiel des litiges et contentieux relatifs à la bonne exécution des travaux ainsi qu'au respect des délais, à des désaccords sur le prix des prestations, à la survenance de sinistres et à la mise en jeu des garanties données. Par ailleurs, afin de faire face à l'obligation de maintien en bon état d'usage des infrastructures concédées, le Groupe constitue des provisions calculées en fonction du coût de remplacement estimé de certaines parties des infrastructures. Elles sont dotées sur la durée d'utilisation prévisionnelle des biens à remplacer et sont actualisées à chaque clôture. L'évaluation de ces provisions pour risques et charges constitue un point clé de l'audit compte tenu : → du degré élevé de jugement requis de la direction pour déterminer les risques et charges devant faire l'objet d'une provision et pour évaluer les montants à provisionner ; → de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat opérationnel du Groupe.	Nous avons mené des entretiens au niveau du Groupe et au niveau de ses filiales, avec les directions générales, les directions financières et les responsables juridiques afin de comprendre l'ensemble des risques identifiés par le Groupe. Pour les principaux risques identifiés, nous avons analysé les faits et circonstances pour apprécier la pertinence des estimations de la direction et des hypothèses sous-jacentes utilisées. Nous avons analysé les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques disponibles. Parallèlement, nous avons analysé les honoraires d'avocats pris en charge dans l'exercice afin d'identifier ceux auxquels le Groupe a eu recours, et avons obtenu de certains de ces avocats des informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables afin de corroborer les positions de la direction. Nous avons évalué la qualité des estimations passées de la direction en comparant les montants payés avec les montants antérieurement provisionnés. Concernant le maintien en l'état des ouvrages en concession, nous avons apprécié si les méthodes d'établissement des plans de maintien en l'état étaient appropriées et conformes à celles appliquées au cours des exercices précédents. Nous avons également apprécié les hypothèses retenues en examinant la documentation technique relative aux coûts de remplacement et aux durées d'utilisation prévisionnelle des biens.

Risque identifié	Notre réponse
Évaluation des goodwills *Voir note aux comptes consolidés 6.2 « Goodwill »*	
Les goodwills présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 décembre 2018 de 3 219 millions d'euros. Ces actifs peuvent présenter un risque de perte de valeur lié à des facteurs comme l'évolution de l'environnement économique, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations. Le Groupe réalise des tests de dépréciation des goodwills au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur afin d'identifier, le cas échéant, les cas dans lesquels la valeur recouvrable deviendrait inférieure à la valeur nette comptable et nécessiterait alors de comptabiliser une dépréciation dans les comptes, d'un montant égal à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. Pour les besoins des tests de dépréciation, les goodwills sont regroupés au sein du groupe d'unités génératrices de trésorerie (« groupes d'UGT ») au niveau duquel sont appréciées les synergies du regroupement d'entreprises. En pratique, la valeur recouvrable des groupes d'UGT auxquels les goodwills sont rattachés est déterminée, en premier lieu, par leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est estimée en utilisant la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels. La détermination de la valeur d'utilité des groupes d'UGT et des éventuelles pertes de valeur à comptabiliser constitue un point clé de l'audit compte tenu du montant important que représentent ces goodwills dans les comptes consolidés du Groupe, de l'importance des hypothèses retenues par la direction et de la sensibilité des valeurs d'utilité à la variation de certaines de ces hypothèses.	Pour chaque groupe d'UGT, nous avons: → vérifié la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les groupes d'UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de valeur; → pris connaissance des modalités de mise en œuvre de ces tests de valeur; → analysé la cohérence des flux prévisionnels de trésorerie avec les flux historiques; → effectué des entretiens avec la direction financière du Groupe afin d'apprécier les principales hypothèses retenues; → vérifié la détermination des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie prévisionnels en comparant notamment les composantes de ces taux avec les données de marché; → analysé les tests, effectués par la direction, de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues et réalisé, le cas échéant, nos propres tests de sensibilité.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Eiffage par l'assemblée générale du 21 juin 1977 pour le cabinet KPMG, compte tenu des acquisitions et des fusions de cabinets intervenues depuis cette date, et du 25 avril 2001 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG était dans la 42e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 18e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires,

les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 2 avril 2019
KPMG Audit IS

Baudouin Griton
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 2 avril 2019
PricewaterhouseCoopers Audit

Yan Ricaud
Associé

Comptes sociaux

Bilan

Actif

En milliers d'euros		2018			
	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	2017
Immobilisations incorporelles et corporelles	2	1 513	1 338	175	191
Participations	3	3 802 762	31 313	3 771 449	3 567 307
Autres immobilisations financières	3; 4; 11	456 010	80 806	375 204	368 529
Total de l'actif immobilisé		**4 260 285**	**113 457**	**4 146 828**	**3 936 027**
Créances clients et Comptes rattachés	4; 11	122 440	–	122 440	96 428
Autres créances	4; 11	1 163 536	41	1 163 495	811 456
Total de l'actif réalisable		**1 285 976**	**41**	**1 285 935**	**907 884**
Valeurs mobilières de placement	5	179 941	30	179 911	894 587
Disponibilités	5	1 593 299	–	1 593 299	992 284
Total de l'actif disponible		**1 773 240**	**30**	**1 773 210**	**1 886 871**
Comptes de régularisation		227	–	227	2 155
Total de l'actif		**7 319 728**	**113 528**	**7 206 200**	**6 732 937**

Passif

	Notes	2018	2017
Capital	6	392 000	392 015
Primes d'émission, de fusion, d'apport		562 337	569 188
Écarts de réévaluation		3 415	3 415
Réserves		40 368	40 368
Report à nouveau		3 445 482	3 389 136
Résultat de l'exercice		493 628	252 887
Provisions réglementées		37	1 427
Capitaux propres	7	**4 937 267**	**4 648 436**
Provisions pour risques et charges	8	**138 870**	**113 595**
Dettes financières	9; 10	1 246 304	946 785
Dettes fournisseurs et Comptes rattachés	9; 10	7 038	8 960
Autres dettes	9; 10	876 483	1 015 120
Total des dettes		**2 129 825**	**1 970 865**
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	9; 10	**8**	**8**
Comptes de régularisation		230	33
Total du passif		**7 206 200**	**6 732 937**

Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	2018	2017
Produits d'exploitation			
Ventes et prestations de services		3 440	5 729
Autres produits		155	155
Reprise de provisions		5 640	–
Total		**9 235**	**5 884**
Charges d'exploitation			
Charges externes		(17 861)	(17 670)
Impôts et taxes, versements assimilés		(830)	(464)
Salaires, traitements et charges sociales		(18 348)	(3 296)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(13 999)	(3 293)
Total		**(51 038)**	**(24 723)**
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun		**11**	**62**
Résultat d'exploitation		**(41 792)**	**(18 777)**
Produits de participations		504 720	237 057
Intérêts nets et divers		14 567	10 976
Variation nette des provisions		3 890	(35 634)
Résultat financier	14	**523 177**	**212 399**
Résultat courant		**481 385**	**193 622**
Résultat sur cessions d'actifs immobilisés		(347)	7 029
Autres produits et charges à caractère exceptionnel		22 993	66 401
Variation nette des provisions		(22 373)	(63 445)
Résultat exceptionnel	15	**273**	**9 985**
Impôts sur les bénéfices	16	11 970	49 280
Résultat net		**493 628**	**252 887**

Notes aux comptes sociaux

(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 bénéfices, 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 et de plans d'attribution gratuite d'actions sont enregistrées en « Valeurs mobilières de placement ».
Conformément au règlement CRC 2008-15, une provision pour risque à caractère exceptionnel 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	8	–	1 288
Autres immobilisations corporelles	77	–	–	77
Total	**1 505**	**8**	**–**	**1 513**

2.2 Amortissements

	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Constructions	1 241	21	–	1 262
Autres immobilisations corporelles	73	3	–	76
Total	**1 314**	**24**	**–**	**1 338**

3. Immobilisations financières

3.1 Valeur brute

	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Participations	3 603 317	206 489	7 044	3 802 762
Actions propres et contrat de liquidités	3 524	219 290	215 460	7 354
Autres immobilisations financières	444 703	66 150	62 197	448 656
Total	**4 051 544**	**491 929**	**284 701**	**4 258 772**

3.2 Provisions

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises	À la fin de l'exercice
Participations	36 010	44	4 741	31 313
Autres immobilisations financières	79 698	2 081	973	80 806
Total	**115 708**	**2 125**	**5 714**	**112 119**

Les dotations aux provisions sur les Autres immobilisations financières concernent principalement les contrats de délégation de service public.

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[1]	354 683	–	354 683
Créances de l'actif réalisable[2]			
Créances Clients et Comptes rattachés	122 440	122 440	–
Autres créances diverses[3]	1 163 496	1 163 486	10
Total	**1 640 619**	**1 285 926**	**354 693**

(1) Dont 322 140 milliers d'euros envers les sociétés du Groupe.
(2) Dont 457 049 milliers d'euros envers les sociétés du Groupe.
(3) Dont 569 344 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	40	1	–	41
Total	**40**	**1**	**–**	**41**

5. Valeurs mobilières de placement et Disponibilités

5.1 Valeurs mobilières de placement

	Nombre de titres		
	Au début de l'exercice	À la fin de l'exercice	Valeur nette comptable
Actions propres	1 856 701	1 251 915	109 476
OPCVM monétaires	–	–	70 435
Total	**1 856 701**	**1 251 915**	**179 911**

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 717 423 milliers d'euros.

6. Composition du capital social

Au 31 décembre 2018, le capital est composé de 98 000 000 actions au nominal de 4 euros.

	Nombre
Actions émises au 31 décembre 2017	98 003 766
Augmentation de capital réservée aux salariés	1 933 584
Réduction de capital	(1 937 350)
Actions émises au 31 décembre 2018	**98 000 000**

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 2017	**392 015**	**569 188**	**3 415**	**40 368**	**3 389 136**	**252 887**	**1 427**	**4 648 436**
Affectation de l'exercice	–	–	–	–	252 887	(252 887)	–	–
Distribution de l'exercice	–	–	–	–	(196 541)	–	–	(196 541)
Augmentation de capital	7 734	135 873	–	–	–	–	–	143 607
Réduction de capital	(7 749)	(142 724)	–	–	–	–	–	(150 473)
Autres variations	–	–	–	–	–	–	(1 390)	(1 390)
Résultat de l'exercice 2018	–	–	–	–	–	493 628	–	493 628
Montant au 31 décembre 2018	**392 000**	**562 337**	**3 415**	**40 368**	**3 445 482**	**493 628**	**37**	**4 937 267**

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	
Options d'achats et actions gratuites Eiffage	81 745	104 800	81 745	–	104 800
Charges à venir sur chantier	15 500	12 050	–	10 500	17 050
Filiales	14 700	1 200	–	–	15 900
Impôts	960	–	–	–	960
Restructuration	590	110	16	524	160
Étranger	100	–	–	100	–
Total	**113 595**	**118 160**	**81 761**	**11 124**	**138 870**

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
Dettes financières			
Autres dettes financières	1 246 304	1 246 304	–
Total	**1 246 304**	**1 246 304**	**–**
Autres dettes			
Dettes envers les sociétés du Groupe[1]	858 705	858 705	–
Autres dettes diverses[2]	17 778	17 778	–
Total	**876 483**	**876 483**	**–**
Concours bancaires courants	**8**	**8**	–
Total	**8**	**8**	**–**

(1) Cf. 4.1 en ce qui concerne l'effet lié à l'opération de titrisation.
(2) Incluant la Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat pour les salariés du Groupe.
La contrepartie est inscrite au compte de résultat dans le poste Salaires, traitements et charges sociales.

9.2 Dettes fournisseurs et Comptes rattachés

Au 31 décembre 2018, les dettes fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 7 038 milliers d'euros. Elles comprennent des dettes à l'égard des fournisseurs hors Groupe, pour un montant de 5 192 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 2018	Montant au 31 décembre 2017
Dettes financières	55	52
Dettes fournisseurs et Comptes rattachés	4 930	5 622
Autres dettes	16 012	58
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	8	8
Total	**21 005**	**5 740**

11. Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

	Montant au 31 décembre 2018	Montant au 31 décembre 2017
Autres immobilisations financières	26 390	21 859
Créances clients et Comptes rattachés	105 058	83 420
Autres créances	–	75
Disponibilités	395	168
Total	**131 843**	**105 522**

12. Actions propres

Au 31 décembre 2018, Eiffage détenait directement 1 352 526 de ses propres actions (soit 1,38 % du capital) pour un montant global de 116,8 millions d'euros. 1 251 915 actions (109 millions d'euros) étaient affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions, le solde, soit 100 611 actions (7,4 millions 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 2018	Montant au 31 décembre 2017
Produits financiers		
Intérêts sur entreprises liées	17 203	20 104
Autres produits financiers sur entreprises liées	3 140	3 624
Autres intérêts et produits assimilés	2 216	1 413
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	–	52
Charges financières		
Intérêts sur entreprises liées	(261)	(663)
Autres charges sur entreprises liées	(5 330)	(9 870)
Autres intérêts et charges assimilées	(1 803)	(2 506)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(598)	(1 178)
Total	**14 567**	**10 976**

15. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 0,3 million 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 2018, ce Groupe a concerné 267 filiales. Le produit d'impôt de 12 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 7 millions d'euros et correspondent à des allègements d'impôts futurs.

17. Engagements financiers

Engagements donnés	Montant au 31 décembre 2018	Montant au 31 décembre 2017
Avals et cautions	2 321 708	2 381 094
Sociétés de personnes (SCI, SNC, GIE)	433 854	636 702
Autres engagements	–	–
Total	**2 755 562**	**3 017 796**

Engagements reçus	Montant au 31 décembre 2018	Montant au 31 décembre 2017
Lignes de crédit confirmées non utilisées	1 000 000	1 000 000
Autres engagements	–	367
Total	**1 000 000**	**1 000 367**

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 2018 s'élève à un montant brut de 1 802 milliers d'euros.

Le montant des jetons de présence comptabilisé au titre de l'exercice pour l'ensemble des administrateurs s'élève à 783 milliers d'euros.

20. Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes et au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à cette mission sont mentionnés dans l'annexe aux comptes consolidés du groupe Eiffage.

Notes complémentaires

Résultat des cinq derniers exercices

Nature des indications	2014	2015	2016	2017	2018
1 – Capital en fin d'exercice (en milliers d'euros)					
Capital social	369 086	381 736	392 329	392 015	392 000
Nombre des actions ordinaires existantes	92 271 466	95 433 991	98 082 265	98 003 766	98 000 000
Nombre maximal d'actions futures à créer	–	–	–	–	–
par exercice de droits de souscription	–	–	–	–	–
2 – Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	–	–	–	–	–
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	179 173	266 746	176 249	322 779	508 500
Impôts sur les bénéfices	56 433	76 923	40 961	49 280	11 970
Participation des salariés due au titre de l'exercice	–	–	–	–	–
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	285 791	321 755	148 233	252 887	493 628
Résultat distribué	110 726	143 151	147 123	196 008	235 200
3 – Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	2,55	3,60	2,21	3,80	5,31
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	3,10	3,37	1,51	2,58	5,04
Dividende attribué à chaque action	1,20	1,50	1,50	2,00	2,40
4 – Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale de l'exercice	1 611	1 718	1 636	1 569	1 800
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales…)	976	863	586	582	590

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

	2018	2017
Résultat courant		
Global en millions d'euros	481	194
Par action en euros	4,90	2,00
Résultat net total avant impôt		
Global en millions d'euros	482	204
Par action en euros	4,90	2,10
Résultat net		
Global en millions d'euros	494	253
Par action en euros	5,00	2,60

Filiales et participations au 31 décembre 2018

	Capital	Capitaux propres autres que le capital y.c. résultat 2018	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	Engage-ments 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
A – Renseignements détaillés concernant les filiales et participations										
1. Filiales (+ 50 % du capital détenu par Eiffage)										
Eiffage Construction[1]	275 629	633 699	100,00	1 185 707	1 185 707	–	261 179	4 049 302	92 794	74 814
Eiffage Énergie Systèmes Participations[1]	242 560	733 867	100,00	898 371	898 371	–	11 555	4 184 244	125 627	74 609
Eiffage Infrastructures[1]	387 203	728 482	100,00	885 571	885 571	–	4 700	5 680 828	82 068	–
Financière Eiffarie[1]	200 174	1 617 275	50,00	378 707	378 707	–	–	2 900 005	651 611	316 675
A'Liénor	275 632	(10 699)	65,00	179 161	179 161	81	1 081	62 678	10 116	—
Senac	30 571	306 929	100,00	30 571	30 571	–	–	46 112	37 876	12 544
Eiffage Rail Express	22 867	1 533 214	100,00	22 867	22 867	67 805	1 234 691	125 905	11 246	5 191
Verdun Participations 1[1]	4 185	(220 330)	51,00	20 410	20 410	–	–	49 905	3 696	–
Eifaltis	13 636	(11)	100,00	13 636	13 636	82 100	–	–	1	–
Eiffage Services	390	2 181	100,00	6 300	6 300	–	–	28 613	2 133	6 826
Eiffage Global Services	6 037	(4 524)	100,00	6 044	6 044	–	–	23 474	629	–
2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par Eiffage)										
Adelac	6 000	4 216	25,00	68 612	68 612	905	–	56 100	8 455	–
TP Ferro Concesionaria[2]	51 435	NC	50,00	25 718	–	49 122	–	NC	NC	–
Efi	53 317	26 314	23,73	19 420	19 420	–	–	37 471	(656)	432
Eiffage Infra Bau SE[1]	18 107	18 330	44,77	19 317	19 317	34 563		702 352	12 120	6 829
SMTPC	17 804	47 265	32,92	16 221	16 221	–	–	38 304	13 498	3 651
Société Prado Sud	16 093	(27 835)	41,49	6 676	6 676	23 247	–	10 403	(2 315)	–

(1) Les informations concernant ces sociétés sont des données consolidées.
(2) Société en liquidation judiciaire.

B – Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales françaises	Filiales étrangères	Participations françaises	Participations étrangères
Valeur comptable titres détenus :				
Brute	3 609 065	30 652	114 182	48 863
Nette	3 603 870	30 652	114 182	22 744
Montant prêts et avances accordés	630 661	34 680	149 812	54 604
Montant cautions et avals donnés	1 977 286	3 000	8 792	–
Montant dividendes encaissés	480 617	19 373	4 715	15

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2018)

À l'assemblée générale,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Eiffage SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Point clé de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Risque identifié	Notre réponse
Valorisation des titres de participation *Voir notes 1.2. et 3 « Immobilisations financières de l'annexe sur les comptes annuels »*	
Les titres de participation détenus par la société (3 771 millions d'euros au 31 décembre 2018) sont constitués principalement des holdings des différentes branches d'activité du Groupe et représentent plus de la moitié du total de son bilan. La valeur d'inventaire de ces participations est appréciée en fonction de la quote-part des capitaux propres détenue par la société, éventuellement corrigée pour tenir compte, notamment, des perspectives de développement de chaque branche d'activité et de rentabilité des filiales. Ces perspectives tiennent compte des performances passées ainsi que, le cas échéant, de circonstances particulières. Le montant très significatif dans le bilan de la société des titres de participation et le degré de jugement requis dans l'estimation de leurs valeurs d'inventaire nous ont conduits à considérer l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté à vérifier la permanence et la correcte application des méthodes utilisées. Nous avons apprécié les principales hypothèses retenues par la direction pour déterminer les perspectives de développement et de rentabilité des filiales. Nous avons également apprécié la sensibilité des évaluations à la variation des hypothèses.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Eiffage par l'assemblée générale du 21 juin 1977 pour le cabinet KPMG, compte tenu des acquisitions et des fusions de cabinets intervenues depuis cette date, et du 25 avril 2001 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG était dans la 42e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 18e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à

un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 2 avril 2019
KPMG Audit IS

Neuilly-sur-Seine, le 2 avril 2019
PricewaterhouseCoopers Audit

Baudouin Griton
Associé

Yan Ricaud
Associé

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 2 avril 2019
KPMG Audit IS

Neuilly-sur-Seine, le 2 avril 2019
PricewaterhouseCoopers Audit

Baudouin Griton
Associé

Yan Ricaud
Associé

Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

(Sur la préparation et l'organisation des travaux du conseil et le gouvernement d'entreprise.)

Ce rapport a été établi par le conseil d'administration en liaison avec les directions générale et financière. Les informations nécessaires ont été recueillies auprès des personnes, services, directions ou organes concernés qui y sont mentionnées.
Ce rapport a été adopté par le conseil d'administration d'Eiffage du 27 février 2019.

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, des rémunérations des mandataires sociaux et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

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 différents métiers : la branche Construction pour le bâtiment, la promotion immobilière et l'aménagement, la branche Infrastructures pour la route, le génie civil et le métal, la branche Énergie Systèmes pour les métiers de l'énergie et la branche Concessions pour les concessions autoroutières ou autres et les PPP.

Le président-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.

2. Gouvernement d'entreprise – préparation et organisation des travaux du conseil d'administration

En matière de gouvernement d'entreprise, la société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef révisé en juin 2018 et disponible sur le site internet du Medef, www.medef.com. Toutefois, la recommandation suivante n'est pas appliquée :

Recommandation écartée	Justifications et/ou processus de mise en conformité
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 et que sa présence à cette fonction a permis, 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.

A. Composition du conseil d'administration

À la date du présent rapport, le conseil d'administration est composé de onze membres, dont sept indépendants, un non-indépendant, un représentant des salariés actionnaires ainsi que le président-directeur général et le vice-président administrateur référent. Cinq administrateurs féminins sur onze membres siègent au conseil, respectant ainsi la parité hommes-femmes fixée par la loi du 27 janvier 2011 ainsi que la proportion de la moitié de membres indépendants recommandée par le code Afep-Medef, étant précisé que l'administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas pris en compte dans ce calcul.

Le conseil d'administration a pour objectif, en matière de diversité concernant sa composition et celle de ses comités, de respecter le code Afep-Medef.

Chaque administrateur doit détenir statutairement au moins une action de la société et le règlement intérieur recommande qu'il en détienne 100. En ce qui concerne le président du conseil d'administration, le règlement intérieur lui impose de conserver au nominatif et jusqu'à la fin de ses fonctions au moins mille actions Eiffage.

La composition du conseil au 27 février 2019 figure ci-dessous :

	Fonction	Fin de mandat	Date de premier mandat	Indépendance	Parité	Date de naissance	Nationalité
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	2019	09/12/2015[1]	Non	Homme	04/06/1966	Française
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	2020	22/01/1987	Non	Homme	10/09/1944	Française et italienne
Thérèse Cornil	Administrateur	2021	24/02/2011[2]	Oui	Femme	27/02/1943	Française
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	2019	18/04/2012	Non	Homme	29/01/1965	Française
Bruno Flichy	Administrateur	2021	24/04/2002[3]	Non	Homme	25/08/1938	Française
Jean Guénard	Administrateur	2020	01/09/2011[4]	Oui	Homme	11/04/1947	Française
Marie Lemarié	Administrateur	2021	18/04/2012	Oui	Femme	04/01/1972	Française
Dominique Marcel	Administrateur	2021	25/06/2008	Oui	Homme	08/10/1955	Française
Isabelle Salaün	Administrateur	2019	15/04/2015	Oui	Femme	25/08/1961	Française et suisse
Carol Xueref	Administrateur	2021	16/04/2014	Oui	Femme	09/12/1955	Française et britannique
Odile Georges-Picot	Administrateur	2022	24/04/2018	Oui	Femme	02/06/1956	Française
Décompte	11			7/10[4] Soit 70 % d'indépendants	5/11 Soit 45 % de femmes		

(1) M. de Ruffray a été nommé par le conseil du 9 décembre 2015 en remplacement de M. Berger pour la durée de son mandat restant à courir. La nomination provisoire de M. de Ruffray a été ratifiée par l'assemblée générale du 20 avril 2016.
(2) Mme Cornil a été nommée par le conseil du 24 février 2011 en remplacement de M. Michel. La nomination provisoire de Mme Cornil a été ratifiée par l'assemblée générale du 20 avril 2011.
(3) M. Flichy a été administrateur de la société de 2002 à 2015, puis censeur du conseil de 2015 à 2017. Il a de nouveau été nommé administrateur par l'assemblée générale du 19 avril 2017.
(4) Hors administrateur représentant les salariés actionnaires.
(5) M. Guénard a été nommé par le conseil du 15 juin 2011, qui a décidé de le coopter en qualité d'administrateur au poste laissé vacant par M. Kerboeuf à compter du 1er septembre 2011.

La durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans. L'échelonnement des renouvellements de mandats des onze membres du conseil est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Date	Administrateurs concernés	
	Nombre	Nom
2019	3/11	Benoît de Ruffray ; Laurent Dupont ; Isabelle Salaün
2020	2/11	Jean-François Roverato ; Jean Guénard
2021	5/11	Thérèse Cornil ; Bruno Flichy ; Marie Lemarié ; Dominique Marcel ; Carol Xueref
2022	1/11	Odile Georges-Picot

Il n'y a pas eu de changement dans la présidence du conseil ou dans la direction générale, hors le départ du directeur général adjoint non mandataire social, au cours du dernier exercice clos et jusqu'à la date d'établissement du présent rapport.

Les changements intervenus dans la composition du conseil et de ses comités au cours du dernier exercice clos et jusqu'à la date d'établissement du présent rapport sont présentés dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
Membres du conseil d'administration			
25 avril 2018		Odile Georges-Picot, administrateur indépendant	
Membres du comité d'audit – Aucun changement			
Membres du comité des nominations et rémunérations			
27 février 2019		Carol Xueref, administrateur indépendant et de nationalité française et britannique, est nommée président en remplacement de Thérèse Cornil, administrateur indépendant, qui reste membre du comité	
Membres du comité stratégique et RSE			
27 février 2019		Jean Guénard, administrateur indépendant, est nommé président en remplacement de Bruno Flichy, qui reste membre du comité	

La composition des comités du conseil au 27 février 2019 figure ci-dessous :

	Fonction	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité stratégique et RSE	Nombre d'actions détenues
Benoît de Ruffray	Président-directeur général			Membre	1 000[1]
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent			Membre	54 465[2]
Thérèse Cornil	Administrateur indépendant		Membre		100
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Membre	Membre		1 894[3]
Bruno Flichy	Administrateur	Membre		Membre	5 500
Jean Guénard	Administrateur indépendant		Membre	Président	39 807
Marie Lemarié	Administrateur indépendant	Membre			1 000
Dominique Marcel	Administrateur indépendant	Membre			100
Isabelle Salaün	Administrateur indépendant	Président			1 000
Carol Xueref	Administrateur indépendant		Président	Membre	300
Odile Georges-Picot	Administrateur indépendant			Membre	300
Total	11	5	4	6	
Décompte		3/4 soit 75 % d'indépendants[4]	3/3 soit 100 % d'indépendants[4]	3/6 soit 50 % d'indépendants	

(1) M. de Ruffray possède également 8 271 parts de FCPE Eiffage actionnariat acquises lors des opérations d'actionnariat salarié du Groupe de 2016, 2017 et 2018. Ces parts sont indisponibles pour cinq ans à partir de leur date d'acquisition sauf en cas de déblocage anticipé prévu par la législation. Ces parts de FCPE Eiffage actionnariat correspondent, au 31 décembre 2018, à environ 18 144 actions Eiffage.

(2) Compte tenu de sa participation dans Eiffage et la Sicavas Eiffage 2000, M. Roverato détient une participation directe et indirecte de 0,17 % du capital d'Eiffage ; en tenant compte de l'usufruit des actions qu'il détient, cette participation serait portée à 0,40 % du capital d'Eiffage. Le 4 janvier 2019, M. Roverato a déclaré la cession, par une société détenue en démembrement de propriété par lui-même et des personnes qui lui sont étroitement liées, de la pleine propriété (usufruit et nu propriété) de 16 550 actions Eiffage.

(3) M. Dupont possède également des parts de FCPE Eiffage actionnariat et de la Sicavas Eiffage 2000 acquises lors des opérations d'actionnariat salarié du Groupe. Ces parts correspondent, au 31 décembre 2018, à 2 401 actions Eiffage.

(4) Hors administrateur représentant les salariés actionnaires.

B. Le rôle du vice-président administrateur référent

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-directeur général 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 ;
- de présider le conseil d'administration en cas d'absence du président-directeur général ;
- de conseiller les administrateurs en cas de situation, même potentielle, de conflit d'intérêts et de porter à la connaissance du conseil les éventuelles situations de conflit d'intérêts qu'il aurait identifiées ;
- d'organiser une fois par an une réunion du conseil hors la présence du mandataire social afin de débattre de son fonctionnement et de celui de ses comités ;
- de participer aux travaux d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

Le vice-président administrateur référent peut requérir du président-directeur général la convocation du conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé et réunir les administrateurs non exécutifs au moins une fois par an. Il doit alors faire état au conseil du compte rendu de ces réunions et des éventuelles

suggestions. Le conseil d'administration peut 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 situations et événements 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, 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. En tant qu'auditeur, il participe également à celles des branches et du Groupe. Il conserve ainsi une bonne connaissance des contrats, de la conjoncture ainsi que des collaborateurs et collaboratrices. 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 2018.

C. Indépendance des membres du conseil

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a considéré que Mmes Lemarié, Cornil, Salaün, Xueref et Georges-Picot et MM. Marcel et 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 les critères d'indépendance :

Critères d'indépendance	
1. Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : – 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.
2. Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
3. Relations d'affaires significatives	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : – significatif de la société ou de son groupe, ou – pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport de gouvernance d'entreprise.
4. Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
5. Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
6. Durée de mandat supérieure à douze ans	Ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans
7. Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe.
8. Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

✓ Critère satisfait ✗ Critère non satisfait

Le tableau ci-après présente la situation des administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance :

Critères d'indépendance	Thérèse Cornil	Jean Guénard	Marie Lemarié	Dominique Marcel	Isabelle Salaün	Carol Xueref	Odile Georges-Picot
1. Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Lien familial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. Durée de mandat supérieure à douze ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conclusion	**Indépendante**	**Indépendant**	**Indépendante**	**Indépendant**	**Indépendante**	**Indépendante**	**Indépendante**

À la connaissance de la société, les administrateurs indépendants n'entretiennent aucune relation d'affaires avec le Groupe.

Le tableau ci-après présente la situation des administrateurs non indépendants au regard des critères d'indépendance :

Critères d'indépendance	Benoît de Ruffray	Jean-François Roverato	Laurent Dupont	Bruno Flichy
1. Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	×	×	×	✓
2. Mandats croisés	✓	✓	✓	✓
3. Relations d'affaires significatives	✓	✓	✓	✓
4. Lien familial	✓	✓	✓	✓
5. Commissaire aux comptes	✓	✓	✓	✓
6. Durée de mandat supérieure à douze ans	✓	×	✓	×
7. Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓
8. Statut de l'actionnaire important	✓	✓	✓	✓
Conclusion	**Non Indépendant**	**Non Indépendant**	**Non Indépendant**	**Non Indépendant**

D. 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 des rémunérations		Comité stratégique et RSE	
			Nombre de réunions = 5	Nombre de réunions = 5	Nombre de participations et % effectif	Nombre de réunions = 5	Nombre de participations et % effectif	Nombre de réunions = 6	Nombre de participations et % effectif
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	Non	5 (100 %)					Membre	6 (100 %)
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	Non	5 (100 %)					Membre	6 (100 %)
Thérèse Cornil	Administrateur indépendant	Oui	5 (100 %)			Membre*	5 (100 %)		
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Non	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)		
Jean Guénard	Administrateur indépendant	Oui	5 (100 %)			Membre	5 (100 %)	Président*	6 (100 %)
Marie Lemarié	Administrateur indépendant	Oui	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)				
Dominique Marcel	Administrateur indépendant	Oui	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)				
Isabelle Salaün	Administrateur indépendant	Oui	5 (100 %)	Président	5 (100 %)				
Carol Xueref	Administrateur indépendant	Oui	4 (80 %)			Président*	5 (100 %)	Membre	6 (100 %)
Bruno Flichy	Administrateur	Non	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)			Membre*	6 (100 %)
Odile Georges-Picot**	Administrateur indépendant	Oui	4 (100 %)**					Membre	4 (100 %)**

*Le conseil d'administration du 27 février 2019 a validé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, l'évolution des présidences de deux de ses comités :

- Comité des nominations et des rémunérations : Carol Xueref est nommée président en remplacement de Thérèse Cornil, qui reste membre du comité.
- Comité stratégique et RSE : Jean Guénard est nommé président en remplacement de Bruno Flichy, qui reste membre du comité.

** Nommée par l'assemblée générale du 25 avril 2018.

E. Informations sur les membres du conseil d'administration

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 2018 dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années sont retracés dans le tableau ci-après :

Nom des administrateurs et membres de la direction générale. Principale fonction	Autres mandats au 31 décembre 2018	Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années
Benoît de Ruffray Président-directeur général M. de Ruffray n'a pas d'autres mandats dans une société cotée.	Intra groupe Eiffage, président de : Eiffage Énergie Systèmes et Eiffage Participations, Clemessy, Eiffage Énergie Télécom, Eiffage Infrastructures, Eiffarie (SAS), Financière Eiffarie (SAS) et Fondation d'entreprise Eiffage Intra groupe Eiffage, administrateur de : APRR, AREA, Président du conseil d'administration de l'École des Ponts ParisTech Administrateur de Fondact	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 Ltd, Asiaworld-Expo Management Ltd, BMP Holding Ltd, Bouygues Construction Australia Pty Ltd, Bouygues Construction Qatar LLC, Bouygues Hungaria Fovallalkozasi KFT, Bouygues Shangai Enginneering CO. Ltd, Bouygues Thaï Ltd, Byma PTE Ltd, BYMA Myanmar Ltd, Byme Engineering Hong-Kong Ltd, Byme Engineering Hub PTE Ltd, Byme Singapore Private Company Ltd, BySolar Asia Ltd, Dragages Hong-Kong Ltd, Dragages Investments Holdings Ltd, Dragages Investments Ltd, Dragades Macau Limitada, Equiby, IEC Investments Ltd, Medunarodna zracna luka Zagreb d.d., PT Dragages Indonesia, VCES a.s, VCES Holding s.r.o, ZAIC – A Ltd, Freyrom, Freyssinet Asia Pacific Ltd, Freyssinet PSC (M) Sdn Bhd, The Reinforced Earth Company, Nuvia Ltd, Bermingham Foundation Solutions Ltd.
Jean-François Roverato Vice-président, administrateur référent M. Roverato n'a pas d'autres mandats dans une société cotée.	Intra Groupe Eiffage, administrateur de : Eiffarie (SAS)	Président de : Eiffage (SA), Eiffarie (SAS), Financière Eiffarie (SAS), Apollinaire Participation (SAS) Administrateur de : APRR, AREA
Thérèse Cornil Administrateur indépendant	–	–
Laurent Dupont Administrateur, représentant les salariés actionnaires Directeur d'exploitation	Président de : Sicavas d'actionnariat salarié Eiffage 2000, FCPE Eiffage Actionnariat	Président du FCPE Eiffage 2011
Bruno Flichy Administrateur non indépendant	Administrateur et président d'honneur du Crédit du Nord	Administrateur de : Aviva Participations, Aviva France, Eiffage, Association école Sainte-Geneviève Président de : L'Association du Grand Montreuil
Jean Guénard Administrateur indépendant Président de la Fondation INSA de Lyon	Vice-président honoraire de la FNTP Administrateur de l'Institut national des sciences appliquées de Lyon Administrateur de la Fondation INSA	Secrétaire du Syndicat des entrepreneurs des travaux publics de France, président d'Eiffaime

Nom des administrateurs et membres de la direction générale. Principale fonction	Autres mandats au 31 décembre 2018	Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années
Marie Lemarié Administrateur indépendant Administrateur indépendant Directeur général de Scor Life Ireland dac	Administrateur (membre exécutif du conseil) de Scor Life Ireland dac	Président de: Scepar (Société centrale d'études et de participations) Administrateur de: Groupama Assicurazioni (Italie), Gan Assurances, Gan Prévoyance Représentant permanent de: Groupama Investissements aux conseils de: Le Monde Entreprises, Cofintex 6, AssuVie Groupama SA aux conseils de: Groupama Investissements (président), Scima-GFA (Gérant); Sofiproteol (Administrateur) Cofintex 2 aux conseils de: Groupama Immobilier, Groupama Asset Management Membre du conseil de surveillance de Groupama Biztosito (Hongrie) Représentant permanent de Groupama Gan-Vie aux conseils de: Groupama Private Equity, Assu-vie, Groupama Gan Paris la Défense Office, OFI GB2 Représentant permanent de Groupama Investissements au conseil de Gan Outre-Mer IARD Administrateur de: Groupama Immobilier, Cegid Group, Gan Patrimoine Représentant permanent de: Gan Prévoyance au conseil de Groupama Asset Management Groupama Gan Vie au conseil de Compagnie Foncière Parisienne
Dominique Marcel 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 Président du conseil de surveillance de la société du Parc du Futuroscope Représentant permanent de CDA au conseil de la Compagnie du Mont Blanc (CMB) Administrateur de la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées (groupe CDC)	Président du conseil d'administration de CDC Infrastructure (groupe CDC) jusqu'au 31 mars 2015.
Isabelle Salaün Administrateur indépendant Président de Nirine Conseil	Administrateur de: SMTPC	–
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
Odile Georges-Picot Administrateur indépendant		Représentante permanente de SANEF aux conseils d'administration d'ALIS (autoroute de liaison Seine Sarthe) SAPN (Société de l'autoroute Paris-Normandie), Léonord (Concessionnaire du Périphérique Nord de Lyon)

L'expertise et l'expérience professionnelles des administrateurs sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Nom des administrateurs	Expertise et expérience professionnelles
Benoît de Ruffray Président-directeur général	**Études:** Ancien élève de l'École polytechnique, diplômé de l'École des Ponts ParisTech, titulaire d'un master de l'Imperial College à Londres. **Carrière:** A commencé sa carrière en 1990 au sein du groupe Bouygues. Chez Bouygues Travaux Publics jusqu'en 2003, il a exercé différentes fonctions et a été à la tête d'importants projets, avant de prendre en 2001 la direction de la zone Amérique latine. De 2003 à 2007, il a été directeur général de Dragages Hong Kong et a supervisé les activités de Bouygues Travaux Publics en Asie-Pacifique et de Bouygues Bâtiment International en Asie du Nord. Il a été nommé directeur général délégué de Bouygues Bâtiment International en 2008. En mars 2015, Benoît de Ruffray est nommé directeur général du groupe Soletanche Freyssinet. Il devient président-directeur général d'Eiffage en janvier 2016.
Jean-François Roverato Vice-président administrateur référent	**Études:** Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur de l'École des Ponts ParisTech. **Carrière:** Ingénieur à la direction de la construction du ministère de l'Équipement (1969-1972). Conseiller technique au cabinet du secrétaire d'État au Logement (1971-1972). Directeur de l'Office public d'HLM du Val-de-Marne (1972-1974). Directeur à Guiraudie et Auffève SA (1975), au groupe Fougerolle devenu (1993) Eiffage : directeur (1975-1980) puis directeur général (1980-1982) de Fougerolle Construction, directeur général France (1982), directeur général de Fougerolle International (1984), directeur général (1985-1987), président-directeur général (1987-2011), président (2016). Président-directeur général groupe APRR (2006-2011), président d'AREA (2006-2012). Président-directeur général de Forclum (1987-1989 et 1991-1994), de la Société chimique de la Route (SCR) et de Gerland routes (1994-1995) et de la Société auxiliaire d'entreprises (SAE) (1996-1998). Président du conseil d'administration de l'ENPC (2006-2009), président du conseil d'administration de l'Établissement public de la Porte Dorée-Cité nationale de l'histoire de l'Immigration (2007-2009), président de l'ASFA (2009-2012).
Thérèse Cornil Administrateur indépendant	**Études:** Maîtrise de droit privé – Lille. **Carrière:** Activités portant sur l'immobilier, la construction et l'aménagement urbain, dans des sociétés semi-publiques. Durant seize ans à la RIVP, activité fonctionnelle d'abord : mise au point de conventions, secrétariat du conseil d'administration… puis opérationnelle : acquisitions foncières, aménagement, développement. En prolongement, durant dix-huit ans, directrice générale de la Semapa, société d'aménagement en charge du secteur Austerlitz-Masséna. Ensuite, en 2004, présidente-directrice générale de la RIVP, avec mission de restructurer le patrimoine et le capital social. De 2008 à 2012, présidente du Conseil national de valorisation ferroviaire (CNVF) Objectif : faciliter les cessions entre la SNCF et les collectivités locales des terrains mutables.
Laurent Dupont Administrateur représentant les salariés actionnaires Directeur d'exploitation	**Études:** DUT génie civil et DUT gestion obtenu en 1986. **Carrière:** Conducteur de travaux de 1988 à 2000. Directeur de travaux de 2000 à 2002, chef de secteur de 2002 à 2007, directeur d'exploitation adjoint de 2007 à 2012, directeur d'exploitation de 2012 à 2018 puis directeur de grands chantiers : centre commercial Vache noire E (110 M€) de 2005 à 2007 / Ateliers Hermes (85 M €) de 2009 à 2011 / Centre Bus P14° (110 M€) de 2014 à 2017.
Bruno Flichy Administrateur non indépendant	**Études:** Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur de l'École des Ponts ParisTech, master of engineering de l'université de Californie (Berkeley). **Carrière:** Il exerce les fonctions d'ingénieur des Ponts et Chaussées au ministère de l'Équipement de 1964 à 1969. Il sera ensuite chef de bureau à la direction du Trésor de 1969 à 1972. Société générale (1972-2002) : directeur adjoint des Grandes Entreprises (1981-1984); directeur Afrique, Amérique latine, Europe continentale (1984-1987); directeur du Réseau France (1991-1995); directeur général délégué Particuliers et Entreprises (1995-1997); président-directeur général du Crédit du Nord (1997-2002). Membre du collège du Conseil de la concurrence (2002-2008) et administrateur de Dexia Banque Belgique (2003-2010), Aviva France (2002-2016) et du Crédit du Nord (depuis 1997).

Nom des administrateurs	Expertise et expérience professionnelles
Jean Guénard Administrateur indépendant Président de la Fondation INSA de Lyon	**Études:** Diplôme d'ingénieur en génie civil, Institut national des sciences appliquées de Lyon. **Carrière:** Deux années à la DDE des Hauts-de-Seine: tracés routiers et urbanisme. Douze années chez EMCC: travaux fluviaux et maritimes, quais, ports, dragages, pipes, fondations spéciales, génie civil et industriel, successivement directeur de travaux, d'agence, de région, de filiale, en France et à l'étranger. Trente années au sein du groupe Eiffage: directeur régional puis directeur général de Quillery. Président d'Eiffage TP, puis d'Eiffage Travaux Publics. Président de la Compagnie Eiffage du viaduc de Millau. Vice-président de la FNTP et du Syndicat des Entrepreneurs de TP de France.
Marie Lemarié Administrateur indépendant Directeur général de Scor Life Ireland	**Études:** Ancien élève de l'École polytechnique, de l'ENSAE et de Boston University (Master in Economics). **Carrière:** Après un début de carrière en tant qu'économiste (Rexecode) et dans la gestion d'actifs (State Street Banque), elle a rejoint Aviva (Groupe international d'assurance) en 2003. Elle a créé puis dirigé la direction des investissements chez Aviva France jusqu'en 2011. En 2012, elle rejoint le Groupe d'assurance français Groupama, où elle dirige le pilotage des investissements, les fusions/acquisitions, le financement et la gestion de capital pour le compte du Groupe. En 2018, elle rejoint SCOR Life Ireland comme directeur général.
Dominique Marcel Administrateur indépendant Président-directeur général de la Compagnie des Alpes	**Études:** Diplômé de l'École nationale d'administration (ENA), inspecteur général des Finances et titulaire d'un DEA de sciences économiques et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP). **Carrière:** Nommé administrateur civil à la direction du Trésor à sa sortie de l'École nationale d'administration en 1983, il exerce des fonctions de conseiller au sein de différents cabinets ministériels. En 2000, il est nommé directeur-adjoint au cabinet du Premier ministre. Il rejoint le groupe Caisse des Dépôts en novembre 2003 en qualité de directeur des finances et de la stratégie. Il est au cours de ce mandat administrateur d'entreprises comme Accor, Dexia ou encore CNP Assurances et joue un rôle majeur dans la scission des Caisses d'épargne et des banques populaires. Président du conseil de surveillance et du comité de la stratégie de la Compagnie des Alpes depuis 2005, il prend la fonction de président du directoire en octobre 2008 puis de président-directeur général en mars 2009.
Isabelle Salaün Administrateur indépendant Président de Nirine Conseil	**Études:** Ancienne élève de l'École normale supérieure, agrégée et docteur en mathématiques. **Carrière:** Après avoir été enseignant-chercheur à l'université Paris 6, elle a débuté comme ingénieur chez Alcatel puis a passé quinze ans en banque d'investissement, au CCF, chez Merrill Lynch et à la Deutsche Bank. Au sein du groupe Natixis, qu'elle a rejoint en 2006, elle a été responsable des activités de fusions/acquisitions et membre du comité exécutif de Natixis en tant que directeur de la communication financière. Enseignante à HEC Paris. Création de sa société de conseil Nirine Conseil.
Carol Xueref Administrateur indépendant Président de Floem SAS	**Études:** Diplômée d'une maîtrise en droit privé et d'un DESS commerce international de l'Université de Paris II (Assas). **Carrière:** Carol Xueref a été adjointe à l'attaché aux affaires commerciales auprès de l'ambassade de Grande-Bretagne à Paris (1982-1986). Chef de division auprès de la Chambre de commerce internationale (1986-1990). Elle devient directeur juridique et fiscal de la BPROP en 1990. De 1993-1996, elle est responsable d'un département juridique du Crédit Lyonnais puis directeur juridique du CDR Immobilier. De 1996 à 2016, Carol Xueref est directeur des affaires juridiques et du développement Groupe puis secrétaire général d'Essilor International et membre de son comité exécutif. Elle est membre du collège de l'Autorité de la concurrence depuis 2006.
Odile Georges-Picot Administrateur indépendant	**Études:** Diplômée de Sciences Po Paris; Master de sciences économiques Paris Sorbonne. **Carrière:** Odile Georges-Picot a commencé sa carrière au ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, à la Direction des affaires administratives et financières (1979-1983), puis à la Direction des routes (1984-1991). Elle rejoint la société concessionnaire d'autoroutes Cofiroute en 1991, comme directrice juridique, puis secrétaire général. Elle est directrice générale déléguée de 2002 à 2008. En 2008, elle rejoint le groupe SANEF comme directrice du Pôle Concessions, puis jusqu'en 2017 directrice générale déléguée.

F. 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.

G. 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 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 membres de la direction générale a été sélectionné en cette qualité ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale 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 son mandat pour le président-directeur général et/ou de dispositions spécifiques des plans d'épargne Groupe).

Le rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants a, dans son édition de novembre 2017, mis Eiffage en avant en page 39 au titre d'un exemple de bonne pratique de la procédure de gestion des conflits d'intérêts.

H. 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 2017 sont de cette nature.

I. Travaux du conseil d'administration

Le conseil s'est réuni cinq fois en 2018, dont deux fois hors les murs. Une de ces deux réunions hors les murs s'est tenue sur le chantier du Grand Hôtel-Dieu à Lyon et l'autre à Paris, à la suite de l'assemblée générale d'avril 2018.

Le conseil a, entre autres, débattu des thèmes suivants :

1. Au titre des comptes et de la gestion courante :

- pris connaissance des travaux du comité d'audit ;
- examiné et arrêté les comptes consolidés et sociaux annuels au 31 décembre 2017, ainsi que les comptes consolidés semestriels 2018 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'alerte » ;
- arrêté les termes de ses différents rapports à l'assemblée, préparé et convoqué l'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2018, 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 régulièrement connaissance des travaux et recommandations du comité d'audit, du comité des nominations et des 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 ;
- examiné régulièrement l'activité du Groupe, les développements en cours, la situation financière, les plans et l'endettement du Groupe ;
- pris connaissance des évolutions législatives et réglementaires et des évolutions des rapports à l'assemblée ;
- approuvé la prolongation de deux ans du programme de titrisation du Groupe ;
- approuvé le refinancement avec deux ans d'anticipation de la facilité bancaire (RCF) du Groupe, dont la signature doit avoir lieu courant 2019 ;
- revu les initiatives en cours pour la cybersécurité du Groupe, risques informatiques, cyberrisques, plan de reprise de l'activité et conformité RGPD ;

- revu les programmes de surveillance des ouvrages d'art des différents réseaux autoroutiers du Groupe en France ;
- débattu des conséquences du Brexit pour le Groupe ;
- pris connaissance des rendus de son président, M. de Ruffray, comme administrateur responsable du dialogue actionnarial sur ses échanges avec les actionnaires du Groupe ;
- autorisé le renouvellement des pouvoirs du président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties et approuvé des garanties.

2. En matière de gouvernement d'entreprise et de rémunérations :

- pris connaissance des travaux du comité des nominations et des rémunérations ;
- évalué l'indépendance de ses membres au regard des critères du code Afep-Medef ;
- fixé la rémunération variable de M. de Ruffray au titre de l'exercice 2017 et débattu de la neutralisation du profit sur impôts différés non courants additionnel dans le calcul de cette rémunération ;
- confirmé que la formule de rémunération variable de M. de Ruffray au titre des exercices 2016 à 2018, votée par l'assemblée générale de 2018, restait valide pour l'exercice 2018 ;
- revalidé la rémunération fixe de M. de Ruffray ainsi que la partie variable de long terme (principes, critères d'attribution et montants) ;
- validé les pistes de travail du comité des nominations et des rémunérations sur l'élaboration des principes et critères de la rémunération de M. de Ruffray pour la période 2019-2021 qui seront soumis à l'assemblée générale du 24 avril 2019 ;
- approuvé la mise à jour du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif ;
- modifié la composition du comité stratégique et RSE ;
- approuvé la tenue d'une réunion annuelle supplémentaire du comité d'audit ;
- validé le calendrier des réunions du conseil et de ses comités pour 2019 ;
- tenu, hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, une réunion sous la présidence du vice-président, administrateur référent ;
- débattu des suites à donner aux votes de l'assemblée générale du 25 avril 2018 ;
- débattu du mode de fonctionnement du conseil.

3. En matière d'actionnariat salarié :

- 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 2018 ;
- validé le principe d'une opération d'actionnariat salarié en 2019 ;
- fixé le prix de référence et les modalités d'un plan d'attribution gratuite d'actions.

4. En matière de stratégie et croissance externe :

- pris connaissance des travaux du comité stratégique et RSE ;
- pris connaissance de divers études et travaux sur les concurrents du Groupe ;
- examiné la stratégie du Groupe ;
- examiné et autorisé, le cas échéant, un certain nombre d'opportunités de croissance externe dans les activités de travaux et de concessions en France et à l'étranger ;
- autorisé la remise d'offres engageantes pour certaines opérations de croissance externe ;
- autorisé la remise d'une offre engageante pour le projet de Route Centre-Europe Atlantique (RCEA) ;
- autorisé l'augmentation des moyens de financements du Groupe ;
- autorisé les acquisitions de Kropman, Priora et Meccoli ;
- autorisé l'acquisition de 5,03 % du capital de Getlink.

5. Par ailleurs, le conseil a également :

- examiné l'évolution du capital social ;
- autorisé le programme de rachat d'actions ;
- examiné la cartographie des actionnaires du Groupe ;
- autorisé l'annulation de 1 937 350 titres de la société ;
- autorisé l'émission de cautions et garanties.

Concernant le processus de renouvellement des mandats des commissaires aux comptes, le conseil a été régulièrement informé des recommandations du comité d'audit et a validé celles-ci. Le conseil a également suivi les étapes de ce processus. Le conseil a reçu les recommandations du comité et validé la préférence de ce dernier, le président-directeur général ne prenant pas part au vote, conformément aux dispositions légales applicables.

Le conseil a également, dans sa réunion du 28 février 2018, nommé son président, M. de Ruffray, comme administrateur responsable du dialogue actionnarial. Celui-ci a rendu compte au conseil des diverses réunions (roadshows et conférences) et principales interactions avec les grands actionnaires du Groupe.

Comme il le fait tous les trois ans, le conseil a fait procéder par un tiers, lors de sa réunion du 12 décembre 2018, à une évaluation de ses travaux. À cette occasion a été appréciée la contribution effective de chacun des administrateurs aux travaux du conseil et ont été abordées l'activité et la contribution du vice-président administrateur référent ainsi que les relations du conseil avec ce dernier.

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 sa composition, enrichissement des comptes rendus des comités) ont été mises en œuvre.

Le tableau de bord ci-dessous retrace les recommandations de 2017 et le suivi réalisé :

Pistes d'améliorations de l'évaluation de 2017	Action de suivi
Organisation d'une session du conseil sur un site opérationnel	Mise en œuvre
Organisation d'un point annuel renforcé sur les orientations stratégiques du Groupe	Mise en œuvre

- ➔ les administrateurs sont globalement très satisfaits ou satisfaits du conseil et de son fonctionnement et suggèrent quelques pistes d'améliorations supplémentaires :
- ➔ anticiper, si possible, la mise à disposition des documents sur les sujets stratégiques ;
- ➔ débattre plus régulièrement des plans de succession ;
- ➔ échanger davantage avec les dirigeants du Groupe.

L'implication dans les travaux, la qualité de la contribution et des interventions ainsi que la compréhension des enjeux par les membres du conseil sont jugées globalement satisfaisantes.

À la suite de cette évaluation, le président-directeur général a formulé des propositions d'évolution du fonctionnement du conseil qui ont été acceptées par ce dernier.

Le conseil est, par ailleurs, assisté de trois comités spécialisés. Le conseil et ses comités sont dotés chacun d'un règlement intérieur qui précise, notamment dans leur principe, 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 27 février 2019. Le règlement intérieur du conseil d'administration est disponible sur le site internet d'Eiffage : 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 30 millions d'euros, étant précisé que le comité stratégique et RSE peut être saisi à titre substitutif pour les investissements inférieurs à 150 millions d'euros ou à l'occasion d'acquisitions de montant inférieur 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, à sa demande, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe, le cas échéant, hors la présence du management du Groupe et à condition d'en informer préalablement le président-directeur général.

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 le conseil dès qu'il en a connaissance ;
- ➔ et en tirer toute conséquence quant à l'exercice de son mandat ; ainsi, selon le cas, il devra :
  - soit s'abstenir de participer au débat et 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 à (aux) l'administrateur(s) dont il a des motifs sérieux de penser qu'il(s) est (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. Il informera le conseil d'administration de cette absence de transmission.

I. Direction générale

Le conseil du 9 décembre 2015 a décidé de réunir 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 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 précédente 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 décrites plus haut dans le paragraphe « Le rôle du vice-président administrateur référent ».

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.

II. Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a institué trois comités spécialisés afin de préparer ses décisions et de formuler des avis et recommandations. Le président de chacun de ces comités rend compte au conseil de ses travaux, conclusions et recommandations.

L'organigramme du conseil est présenté ci-dessous :

Conseil d'administration

Comité d'audit	Comité stratégique et RSE	Comité des nominations et des rémunérations
Création le 17/12/1997 Cinq réunions annuelles Composition au 27/02/2019	Création le 08/09/2004 Six réunions annuelles Composition au 27/02/2019	Création le 17/12/1997 Cinq réunions annuelles Composition au 27/02/2019
Cinq membres	Six membres	Quatre membres
Mme Isabelle Salaün président – indépendant	**M. Jean Guénard** président du comité – indépendant	**Mme Carol Xueref** président - indépendant
Mme Marie Lemarié indépendante	**M. Benoît de Ruffray** président-directeur général	**Mme Thérèse Cornil** indépendante
M. Dominique Marcel indépendant	**M. Jean-François Roverato** vice-président, administrateur référent	**M. Jean Guénard** indépendant
M. Bruno Flichy non indépendant	**Mme Carol Xueref** indépendante	**M. Laurent Dupont** administrateur représentant les salariés actionnaires
M. Laurent Dupont administrateur représentant les salariés actionnaires	**Mme Odile Georges-Picot** indépendante	
	M. Bruno Flichy non indépendant	

III. Le comité d'audit

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 et dans la pratique à chaque arrêté de comptes.

Il pilote la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes et formule des recommandations sur leur nomination ou leur renouvellement.

Il approuve la fourniture, par les commissaires aux comptes, de certains services autres que la certification des comptes après que les principes de ces services ont été définis et validés par le conseil.

Chargé, 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 et de la gestion des risques ainsi que le tableau de bord du suivi des recommandations.

Il est composé de cinq administrateurs dont trois sont des administrateurs indépendants – dont le président – et compétents en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes au regard de leur formation et/ou de leur expérience professionnelle.

Le comité d'audit respecte la recommandation relative à la quotité de membres indépendants en son sein car il comprend trois quarts de membres indépendants, M. Dupont n'étant pas pris en compte du fait de sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2018. 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 goodwills, au contrôle

interne et à l'élaboration des comptes annuels et semestriels à soumettre au conseil d'administration. Lors de 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, de la trésorerie et des financements et de l'audit interne du Groupe. Le comité a, également et comme lors de chaque arrêté de comptes, auditionné les commissaires aux comptes hors la présence du management.

Le comité d'audit a, spécifiquement, examiné les points suivants :

1. Au titre des comptes :

- les modifications des principes et méthodes comptables appliqués en 2018 et les nouvelles normes à venir en 2019 (IFRS 16) ;
- la revue des provisions supérieures à 1 million d'euros et des principaux litiges ;
- la revue des créances impayées ;
- les présentations des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues ;

De plus, le comité échange hors la présence du management avec les commissaires aux comptes lors de chaque arrêté.

2. Au titre du suivi des engagements :

- les engagements immobiliers du Groupe ;
- les opérations de refinancement et de couverture ;
- le respect des covenants financiers ;
- les évolutions de la trésorerie ;
- les évolutions des moyens de financement du Groupe ;
- les provisions pour renouvellement chez APRR et AREA.

3. Au titre de la communication financière :

- le calendrier de la communication financière 2018 et 2019 ;
- le rapport de gestion (incluant le contrôle interne et la gestion des risques au titre de 2018) ;
- les supports de communication financière du Groupe.

4. Au titre de la veille règlementaire :

- les conséquences de la réforme de l'audit ;
- différents points sur la procédure d'approbation des services autres que la certification des comptes (SACC) ;
- l'approbation des missions des commissaires aux comptes autres que la certification des comptes à chaque comité pour les missions réalisées depuis le précédent comité ;
- les évolutions législatives et réglementaires ;
- la lecture du rapport du conseil sur le gouvernement d'entreprise.

5. Au titre de la gestion des risques :

- la revue des actions de la direction de l'audit interne, le bilan 2018 et le programme 2019 ;
- la gestion des risques avec le contrôle interne et le comité des risques ;
- l'efficacité du comité des risques de prises d'affaires ;
- la mise en application des dispositions de la loi Sapin 2 ;
- les initiatives en cours sur la prévention de la fraude, les formations éthiques ;
- le déploiement des centres de services partagés et différentes initiatives relatives à la centralisation et à l'optimisation des services supports (comptabilité et paye) ;
- les initiatives en cours pour la cybersécurité du Groupe, risques informatiques, cyberrisques, plan de reprise de l'activité et conformité RGPD ;
- la revue des programmes de surveillance des ouvrages d'art des différents réseaux autoroutiers du Groupe en France ;
- la revue des opérations et initiatives de financement et refinancement du Groupe ;
- le Code de conduite.

6. Au titre de la procédure d'appel d'offres pour les mandats des commissaires aux comptes

Le comité a été impliqué dans la procédure d'appel d'offres pour les mandats des commissaires aux comptes qui a couru sur l'année 2018. Celui-ci a validé le bien-fondé et le mode opératoire de la procédure et a validé et suivi chaque étape clé du déroulement de l'appel d'offres ouvert qui a été réalisé sous sa supervision.

Ainsi, quatre des cinq réunions de 2018 ont comporté à leur ordre du jour un point spécifique sur les mandats des commissaires aux comptes.

Après débat et questions sur les différentes options, le comité a recommandé la mise en place d'un appel d'offres conduit par la direction de l'audit de manière à renouveler un ou deux des cabinets actuels pour un mandat de six ans. Les cabinets consultés ont été au nombre de cinq. Le calendrier de l'ensemble du processus a été discuté et validé. Par souci d'efficacité l'appel d'offres a été réalisé de manière dématérialisée.

Le comité a reçu diverses présentations et simulations du management sur le cycle de renouvellement des mandats des sociétés du Groupe en France afin d'appréhender au mieux les effets de recouvrement et évolutions entre candidats.

La présidente du comité d'audit a reçu les documents de soumission de chacun des candidats et a assisté aux soutenances orales de chacun de ceux-ci. Le comité a pu apprécier la qualité des dossiers des candidats

Par ailleurs, le comité d'audit déclare qu'il n'a pas été influencé par un tiers dans sa décision et qu'aucune clause contractuelle n'a eu pour effet de restreindre son choix.

À l'issue de la procédure de sélection, le comité d'audit a élaboré et soumis une recommandation et sa préférence au conseil

d'administration pour la désignation des commissaires aux comptes. Conformément à la législation, celle-ci sera reproduite dans le rapport du conseil d'administration présentant les résolutions à l'assemblée.

La recommandation et la préférence que le comité d'audit a présentées au conseil ont été adoptées à l'unanimité par celui-ci (le président-directeur général du conseil ne prenant pas part au vote).

Le comité dispose, par ailleurs, de la possibilité de recourir à des experts extérieurs.

La présidente du comité a procédé à une évaluation des travaux du comité via un questionnaire d'évaluation dont il ressort les suggestions suivantes :

- le souhait d'étudier l'impact d'une hausse des taux d'intérêt sur la rentabilité du Groupe ;
- le souhait d'approfondir l'analyse des engagements hors bilan et de certains litiges significatifs ;
- Le souhait d'instaurer un audit du contrôle interne à périodicité régulière.

Le conseil d'administration du 12 décembre 2018 a validé ces suggestions.

IV. Le comité stratégique et RSE

Le comité stratégique et RSE examine les projets de croissance externe au-delà d'un certain seuil d'investissement et de cession d'activité significatifs. Conformément à l'article 2 de l'annexe 3 du règlement intérieur, «Il [Le comité stratégique et RSE] examine les projets de croissance externe significative ou d'investissement importants et prépare, s'il y a lieu, la réunion du conseil préalablement à la conclusion de tels projets conformément aux dispositions de l'article 2 du règlement du conseil – […] Le conseil d'administration devra notamment être réuni préalablement à la conclusion de toute opération de croissance externe se traduisant par un investissement de plus de 30 millions d'euros ; le comité stratégique pourra être saisi à titre substitutif pour les investissements inférieurs à 150 millions d'euros […] »

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 six membres dont trois indépendants. Son président rend compte au conseil des travaux, conclusions et recommandations du comité.

Celui-ci s'est réuni six fois au cours de l'année 2018 sous la présidence de M. Flichy et a, spécifiquement, examiné les points suivants :

- le projet de budget 2018 ;
- les projets d'acquisitions et de cessions dans les Travaux ;
- les projets d'acquisitions et de cessions dans les Concessions y compris l'acquisition de 5,03 % du capital de Getlink ;
- le plan stratégique du Groupe ;
- l'évolution du reporting et des indicateurs de performance ;
- la politique de développement durable du Groupe ;
- la stratégie du Groupe relative aux projets du Grand Paris ;
- l'organisation et la stratégie de la branche Énergie Systèmes ;
- l'organisation et la stratégie d'Eiffage Route ;
- l'organisation et la stratégie de la branche Construction ;
- l'organisation et la stratégie d'Eiffage en Europe ;
- la politique RSE et d'innovation ;
- les politiques, moyens et objectifs en matière de communication financière, relations investisseurs et analystes ;
- les politiques, moyens et objectifs en matière de communication y compris sur les canaux digitaux ;
- les conséquences pour le Groupe d'un certain nombre d'opérations de fusions et acquisitions en Europe.

V. Le comité des nominations et des rémunérations

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. Il émet, en tant que de besoin, une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs.

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.

Ce comité est majoritairement composé de membres indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, M. Dupont n'étant pas pris en compte du fait de sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires. De plus, le dirigeant mandataire social exécutif, M. de Ruffray, est associé aux travaux du comité des nominations et des rémunérations où il présente, entre autres, la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Au cours de l'année 2018, le comité a tenu cinq réunions, dont une hors les murs, consacrées aux sujets suivants :

- la composition des comités ;
- les candidatures aux fonctions de dirigeant du Groupe ;
- les rémunérations y compris les conditions de performance de l'attribution gratuite d'actions du dirigeant mandataire social exécutif ;
- la rémunération variable de M. de Ruffray au titre de l'exercice 2018 ;
- la confirmation que la formule de rémunération variable de M. de Ruffray au titre des exercices 2016 à 2018, votée par l'assemblée générale de 2018, reste valide ;

- la formulation d'une nouvelle structure de rémunération de M. de Ruffray (principes, critères d'attribution et montants) pour les années 2019-2021 qui sera soumise à l'assemblée générale du 24 avril 2019 ;
- la validation du plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif, qui reste opérationnel malgré le départ du directeur général adjoint ;
- la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions pour certains salariés du Groupe ;
- la revue des dispositions réglementaires sur la transparence des rémunérations des mandataires sociaux ;
- la rémunération des membres du comité exécutif ;
- l'organisation de la branche Énergie Systèmes ;
- l'organisation de la branche Infrastructures à la suite du départ de son président ;
- l'examen de l'indépendance des administrateurs et des candidats aux fonctions d'administrateur au regard des critères du code de gouvernance AFEP-Medef.

À l'initiative du comité des nominations et des rémunérations, une étude comparative de la structure de rémunération de M. de Ruffray (fixe, variable court terme, variable long terme et autres avantages) en France et en Europe a été réalisée en 2018 et décrite dans le document de référence 2017.

Cette étude a montré que la rémunération globale de M. de Ruffray est, si l'on considère l'ensemble de ses composantes, tout à fait comparable à la moyenne du panel. Toutefois, le conseil a souhaité y apporter des améliorations mises en évidence par l'étude :

- concernant la rémunération variable de long terme, le conseil du 28 février 2018 a validé, sur recommandation et proposition du comité des nominations et des rémunérations, de faire évoluer la condition de performance vers une formule multi critères d'attribution et ce dès 2018. Les paramètres ont ainsi évolué comme détaillé dans le tableau ci-dessous :

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature

Critère	Poids dans la formule	Composition	Évolutions 2018 par rapport à 2016 et 2017
C1 Basé sur l'évolution absolue du bénéfice net par action (BPA)	50 %	Si le bénéfice net par action d'Eiffage a augmenté d'au moins 25 % entre les dates d'attributions initiales et définitives du plan, ce critère est atteint. Pour une performance de ce critère entre + 25 % et + 10 %, il est considéré comme atteint partiellement et s'applique alors un barème dégressif par paliers au nombre d'actions attribué définitivement. En dessous de 10 %, ce critère n'est pas atteint et cette partie de l'attribution est caduque.	Nouvel élément
C2 Basé sur le cours d'Eiffage relatif au CAC 40	25 %	Si la moyenne cent jours du cours de bourse d'Eiffage évolue au moins de 10 % de mieux que la moyenne cent jours du CAC 40 entre les dates d'attributions initiales et définitives du plan, ce critère de performance est atteint. Pour une performance de ce critère entre + 10 % et – 10 %, il est atteint partiellement et s'applique alors un barème dégressif par paliers au nombre d'actions attribué définitivement. En dessous de – 10 %, ce critère n'est pas atteint et cette partie de l'attribution est caduque.	Nouvel élément
C3 Basé sur le cours absolu d'Eiffage	25 %	Si la moyenne cent jours du cours de bourse d'Eiffage à la date d'attribution définitive est supérieure à ce qu'elle était à l'origine du plan, alors ce critère de performance est atteint. Pour une performance de ce critère entre 100 % et 50 %, il est atteint partiellement et s'applique alors une baisse proportionnelle. En dessous de 50 %, ce critère n'est pas atteint et cette partie de l'attribution est caduque.	Élément déjà présent
Période d'attribution		Trois ans après la date d'attribution initiale	Élément déjà présent
Période de conservation minimum		Deux ans au-delà de la période d'attribution	Elément déjà présent pour une année
Nombre minimum de titres à conserver jusqu'à la cessation de mandat		Le nombre minimum de titres que le dirigeant mandataire social doit conserver jusqu'à la fin de son mandat est de 50 % de chaque attribution, jusqu'à ce qu'il détienne l'équivalent de trois fois son salaire annuel fixe.	Élément déjà présent pour 10 % d'une attribution
Recours à des opérations de couverture		Interdit jusqu'à la cessation de mandat	Élément déjà présent

Par ailleurs, le comité recommande de ne pas modifier les éléments déjà absents de la rémunération globale de M. de Ruffray (retraite complémentaire, indemnité de rupture, clause de non-concurrence…).

attribuables au président-directeur général pour la période 2019-2021. Ces principes seront soumis à l'assemblée générale du 24 avril 2019.

Poursuivant sa démarche d'amélioration et de prise en compte des enseignements de l'étude comparative de 2018, le comité a proposé au conseil, qui les a validés dans sa réunion du 27 février 2019, les éléments suivants couvrants la période 2019-2021.

Ces éléments sont à chaque fois mis au regard de la situation existante en utilisant les mêmes tableaux et classifications afin d'en faciliter la compréhension :

Éléments de la rémunération versée ou attribuée	Description des principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018 et en place pour la période 2016-2018	Commentaire et évolution	Description des principes et critères soumis à l'assemblée générale du 24 avril 2019 pour la période 2019-2021
Rémunération fixe	900 000 €	Aucun changement Montant inchangé depuis 2008	900 000 €
Rémunération variable annuelle	La rémunération variable de M. de Ruffray est fonction de trois critères quantitatifs et qualitatifs et plafonnée à la rémunération fixe (détail complet dans le tableau ci-dessous)	Ajout d'un quatrième critère Ajout d'un plafond pour chacun des quatre critères Evolution des taux des critères Evolution du plafond global	La rémunération variable de M. de Ruffray est fonction de quatre critères quantitatifs et qualitatifs. Chacun de ces quatre critères ne peut être que positif et est plafonné à 40 % du plafond global. La somme de ces quatre critères est plafonnée à 140 % de la rémunération fixe (détail complet ci-dessous)
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Néant	Aucun changement M. de Ruffray ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	Aucun changement M. de Ruffray ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.	Néant
Options d'actions, actions attribuées gratuitement ou autres attributions de titres	M. de Ruffray est éligible à l'attribution d'actions gratuites et/ou d'options sur actions sous conditions de performance via une formule multicritère (externes et internes). Pas de plafond (détail complet ci-dessous).	Ajout d'un plafond global.	M. de Ruffray est éligible à l'attribution d'actions gratuites et/ou d'options sur actions sous condition de performance via une formule multicritère (externes et internes) plafonnée à 200 % de la rémunération fixe (détail complet ci-dessous).
Jetons de présence	Néant	Aucun changement M. de Ruffray ne perçoit pas de jetons de présence.	Néant
Valorisation des avantages de toute nature	Présent	Aucun changement M. de Ruffray bénéficie d'une voiture de fonction.	Présent
Indemnité de départ	Néant	Aucun changement 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.	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	Aucun changement M. de Ruffray ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence.	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Aucun changement M. de Ruffray ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.	Néant

Description de la rémunération variable de M. de Ruffray pour la période 2019-2021 :

Item	Description des principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018 et en place pour la période 2016-2018	Commentaire et évolution	Description des principes et critères soumis à l'assemblée générale du 24 avril 2019 pour la période 2019-2021
1	1,5 ‰ de la part du résultat opérationnel courant au-delà de 1 400 millions d'euros (base décembre 2015) Pas de plafond	Modification de la formule pour: • qu'elle bénéficie d'un calage annuel, et • introduction d'un plafond à 40 % du plafond total	3 ‰ de la part du résultat opérationnel courant au-delà de celui de l'année précédente Plafonné à 40 % du plafond global
2	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) Pas de plafond	Modification de la formule pour: • qu'elle bénéficie d'un calage annuel, et • introduction d'un plafond à 40 % du plafond total	1,5 ‰ 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) Plafonné à 40 % du plafond global
3	Part 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. Plafonné à 30 % du plafond global	Modification du critère avec: • l'ajout du turnover, du taux de souscription aux campagnes d'actionnariat salarié et de l'empreinte carbone, et • modification du plafond de 30 % à 40 % du plafond total	Part 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, turnover de l'effectif, du taux de souscription aux campagnes d'actionnariat salarié et de l'empreinte carbone Plafonné à 40 % du plafond global
4		Nouveau critère quantitatif prenant en compte l'évolution du besoin en fonds de roulement année après année	3 ‰ de la variation du besoin en fonds de roulement du Groupe Plafonné à 40 % du plafond global
	Plancher à 0 d'éléments individuels éventuellement négatifs	Aucun changement	Plancher à 0 d'éléments individuels éventuellement négatifs
	Écrêtement de la rémunération variable au plafond de la rémunération fixe	Évolution du plafond	Écrêtement de la rémunération variable au plafond global de 140 % de la rémunération fixe

Description des conditions de M. de Ruffray en cas d'attribution gratuite d'actions de performance et/ou d'options sur actions pour la période 2019-2021.

Item	Description des principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018 et en place pour la période 2016-2018	Commentaire et évolution	Description des principes et critères soumis à l'assemblée générale du 24 avril 2019 pour la période 2019-2021
Plafond lors de l'attribution	Aucun	Ajout d'un plafond	Plafond à 200 % de la rémunération annuelle fixe
Critères	Présence d'au moins un critère	Ajout de critères et précision de la nature de ceux- ci	Présence de plusieurs critères externes et internes
Nombre minimum de titres à conserver jusqu'à la cessation de mandat	Aucun	Ajout d'un minimum	Le nombre minimum de titres que le dirigeant mandataire social doit conserver jusqu'à la fin de son mandat est de 50 % de chaque attribution, jusqu'à ce qu'il détienne l'équivalent de trois fois son salaire annuel fixe
Recours à des opérations de couverture	Aucun	Ajout d'une prohibition	Interdit jusqu'à la cessation de mandat

J. Rémunération globale des mandataires sociaux

Le conseil d'administration d'Eiffage, en sa réunion du 10 décembre 2008, a adhéré aux recommandations du code Afep-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 2018 figurent dans les tableaux suivants.

Conformément aux recommandations de l'article 26.2 du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018 auquel la société se réfère, la rémunération fixe ainsi que l'ensemble des éléments constituant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables au président-directeur général d'Eiffage ont été approuvés par l'assemblée générale mixte d'Eiffage du 25 avril 2018 dans sa septième résolution. Cette politique était valable pour les trois exercices 2016, 2017 et 2018 et les détails ci-dessous découlent de la stricte application de cette politique approuvée en assemblée générale.

Par ailleurs, l'application de ces éléments sera soumise au vote de l'assemblée générale le 24 avril 2019 pour l'exercice 2018 (vote ex post). L'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au président-directeur général ou à tout autre dirigeant mandataire social exécutif pour la période 2019-2021(vote ex ante) sera soumise au vote de l'assemblée générale le 24 avril 2019.

Concernant les stock-options et les attributions gratuites d'actions, 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 principes et critères des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au président-directeur général, fixés par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, au vu notamment des grands principes et critères de détermination de la rémunération du code Afep-Medef et applicables pour les exercices 2016 à 2018 tels qu'approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018, du 19 avril 2017 et du 20 avril 2016 sont les suivants :

Item	Description des principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018
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.
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.

Concernant M. de Ruffray, au titre de sa fonction de président-directeur général sur l'année 2018, la synthèse de sa rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé, conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018, est détaillée ci-dessous et sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2019, étant précisé que le versement effectif de la rémunération variable annuelle est subordonné à cette approbation.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote de l'assemblée générale du 24 avril 2019 conformément à l'approbation des principes et critères par l'assemblée générale du 25 avril 2018	Présentation	Rappel de ces mêmes éléments au titre de 2017 et approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018
Rémunération fixe	900 000 € (versé)	Montant fixe depuis la nomination de M. de Ruffray	900 000 € (versé)
Rémunération variable annuelle	900 000 € (à verser)(1)	La rémunération variable de M. de Ruffray est fonction de critères quantitatifs et qualitatifs(2) et plafonnée à la rémunération fixe.	900 000 € (versé)
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Néant	M. de Ruffray ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.	Néant
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. de Ruffray ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.	Néant
Options d'actions, actions attribuées gratuitement ou autres attributions de titres	2 029 375 € (valorisation comptable)	M. de Ruffray a bénéficié d'une attribution de 25 000 actions gratuites sous condition de performance(3).	1 848 600 € (valorisation comptable)
	Néant	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'options d'achat d'actions ni d'autre élément de rémunération à long terme.	Néant
Jetons de présence	Néant	M. de Ruffray ne perçoit pas de jetons de présence.	Néant
Valorisation des avantages de toute nature	2 825 € (valorisation comptable)	M. de Ruffray bénéficie d'une voiture de fonction.	2 790 € (valorisation comptable)
Indemnité de départ	Néant	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.	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence.	Néant
Régime de retraite supplémentaire	Néant	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.	Néant

(1) La part variable de cette rémunération ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2019 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice de 2018 à M. de Ruffray en raison de son mandat.

(2) Les critères de performance de la rémunération variable de M. de Ruffray sont détaillés dans les paragraphes suivants et sont conformes à l'approbation des principes et critères de rémunération par l'assemblée générale du 25 avril 2018.

(3) Ces conditions de performance sont détaillées dans les paragraphes suivants du présent document.

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 annuels. Elle est débattue tous les ans et est inchangée pour le président-directeur général d'Eiffage depuis 2008.

La rémunération variable de M. de Ruffray pour 2018 est détaillée ci-dessous et s'articule autour de trois composantes dont deux économiques et 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.

Item	Description de la rémunération variable de 2018 qui est plafonnée à la rémunération annuelle fixe 2018, elle-même inchangée depuis 2008	Au titre de 2018 soumis au vote de l'assemblée générale du 24 avril 2019 conformément à l'approbation des principes et critères par l'assemblée générale du 25 avril 2018	Rappel de ces éléments au titre de 2017 et approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2018[3]
1	1,5 ‰ de la part du résultat opérationnel courant au-delà de 1 400 millions d'euros (base décembre 2015)	620 578 €[3]	456 782 €
2	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)[1]	706 898 €[4]	480 555 €
3	Part 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.[2]	120 000 €	60 000 €
	Écrêtement de la rémunération variable au plafond de la rémunération fixe	– 547 476 €[5]	– 97 337 €[5]
Total		**900 000 €**	**900 000 €**

(1) 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.

(2) 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.

(3) La formule détaillée est : 1,5 ‰ X [1 857 381 – (1 400 000 (103,16/100,04))]

(4) Après neutralisation de l'impact des ajustements des impôts différés non courants en 2017, la formule détaillée est : 4 ‰ X [629 059 – 10% ((4 290 305 + 4 756 346)/2)]

(5) La rémunération variable annuelle de M. de Ruffray est plafonnée au montant de sa rémunération fixe qui est de 900 000 euros, ce qui conduit à un écrêtement par rapport à l'application de la formule.

L'évolution des agrégats pris en compte dans la formule de la rémunération variable annuelle depuis 2015 (année de référence de la formule pour les exercices 2016 à 2018) est rappelée ci-dessous ainsi que les éléments de rémunération. La prise de fonction de M. de Ruffray a eu lieu le 18 janvier 2016.

Agrégats pris en compte dans la formule de la rémunération variable court terme depuis 2015

En millions d'euros	2015 (Δ 2014)	2016 (Δ 2015)	2017 (Δ 2016)	2018 (Δ 2017)
Résultat opérationnel courant	1 431 (+ 6,2 %)	1 597 (+ 11,6 %)	1 732 (+ 8,5 %)	1 857 (+7,2 %)
Résultat net part du Groupe	312 (+ 13,5 %)	416* (+ 33,3 %)	515* (+ 23,8 %)	629 (+22,1 %)
Capitaux propres de clôture	3 197 (+ 10,2 %)	3 642 (+ 12,2 %)	4 290 (+ 17,7 %)	4 756 (+10,9 %)

* Après neutralisation de l'impact des ajustements des impôts différés non courants qui se traduisent par un profit additionnel de 59 millions d'euros pour 2016 et de 33 millions d'euros pour 2017.

Éléments de rémunération de M. de Ruffray depuis sa prise de fonction le 18 janvier 2016

En milliers d'euros	2016 (Δ 2015)	2017 (Δ 2016)	2018 (Δ 2017)
Rémunération fixe	861 (NC)	900 (0 %)	900 (0 %)
Rémunération variable de court terme	652 (NC)	900 (NC)	900 (0 %)
Valorisation d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance	689 (NC)	1 849 (NC)	2 029 (+ 9,8 %)
Valorisation des avantages de toute nature (voiture de fonction)	3 (NC)	3 (NC)	3 (0 %)
Total de rémunération	2 205 (NC)	3 652 (NC)	3 832 (+ 5,0 %)

NC : non calculable, car 2016 était une année de transition et partielle, liée à la prise de fonction de M. de Ruffray le 18 janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2018, et dans le respect des principes et critères ci-dessus rappelés, le conseil du 27 février 2019 a, après un débat et un vote sur la proposition du comité des nominations et des rémunérations, fixé au vu de la réalisation des critères de performance la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 de M. de Ruffray, président-directeur général, à 900 000 euros (contre 900 000 euros pour l'exercice 2017).

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient ni de prime d'arrivée, ni d'indemnité de départ, ni d'engagements complémentaires de retraite spécifiques, comme d'ailleurs tous les collaborateurs du Groupe.

Conformément à la législation, la part variable de cette rémunération ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale des actionnaires d'Eiffage du 24 avril 2019 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. de Ruffray en raison de son mandat.

Actions et options d'achat d'actions

M. de Ruffray est le seul mandataire social bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions au 31 décembre 2018 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. Dans sa réunion du 25 avril 2018 et dans le cadre de l'autorisation consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale du 20 avril 2017, le conseil a approuvé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions pour un grand nombre de salariés du Groupe et M. de Ruffray. Ce plan couvre 1 286 personnes (soit près de 2 % des salariés du Groupe) dans deux sous-plans pour un total de 291 150 actions soit 0,30 % du capital avec les caractéristiques suivantes :

- pour le plan « Dirigeants » (y compris M. de Ruffray), en cas de baisse du cours, le nombre d'actions définitivement attribuées à l'issue de la période d'attribution sera diminué tel que décrit dans les tableaux ci-dessous ;
- pour le plan « Groupe », en cas de baisse du cours, le nombre d'actions définitivement attribuées à l'issue de la période d'attribution sera diminué dans la même proportion que la baisse du cours, étant convenu que ce nombre d'actions ne pourra en aucun cas être inférieur à 50 % du nombre d'actions attribuées à l'origine du plan ;

Nom du plan	Nombre d'attributaires	Nombre d'actions attribuées
Dirigeants	12	70 400
Groupe	1 274	220 750
Total	**1 286**	**291 150**
Dont attribuées aux 10 salariés non mandataires sociaux du Groupe dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé		43 700

Les caractéristiques et les conditions de performance du plan pour M. de Ruffray sont durcies par rapport à celles de 2016 et 2017.

	Nombre d'AGA attribuées à M. de Ruffray	Présence d'une condition de performance
Plan juillet 2016	15 000	Oui
Plan août 2017	30 000	Oui
Plan avril 2018	25 000	Oui (3 conditions)

Les principales caractéristiques de l'attribution gratuite d'actions dont M. de Ruffray a bénéficié en 2018 sont une attribution initiale le 25 avril 2018, une attribution définitive sous réserve des critères de performance le 26 avril 2021 et une date de première cession possible le 26 avril 2023.

L'attribution définitive des actions gratuites est conditionnelle. Les bénéficiaires ne deviendront effectivement propriétaires des actions à l'expiration de la période d'acquisition que sous réserve que soient respectées (sauf exceptions), d'une part, une condition de présence et, d'autre part, des conditions de performance.

Condition de présence

Sauf exceptions (décès, invalidité, retraite, mouvements dans le Groupe ou décision contraire du conseil d'administration), le bénéficiaire perd son droit à attribution gratuite d'actions en cas de cessation du mandat social liant le bénéficiaire à la société ou à une société liée (au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce) pendant la période d'acquisition.

Conditions de performance

Pour tenir compte de la performance de la société, le nombre d'actions attribuées définitivement (ci-après « Nombre d'Actions Attribuées Définitivement ») le 26 avril 2021 sera calculé en appliquant les critères ci-dessous :

Critère	Poids dans la formule	Composition
C1 Basé sur l'évolution absolue du bénéfice net par action (BPA)	50 %	Si le bénéfice net par action d'Eiffage a augmenté d'au moins 25 % entre les dates d'attributions initiales et définitives du plan, ce critère est atteint. Pour une performance de ce critère entre + 25 % et + 10 %, il est considéré comme atteint partiellement et s'applique alors un barème dégressif par paliers au nombre d'actions attribué définitivement. En dessous de 10 %, ce critère n'est pas atteint et cette partie de l'attribution est caduque.
C2 Basé sur le cours d'Eiffage relatif au CAC 40	25 %	Si la moyenne cent jours du cours de bourse d'Eiffage évolue au moins de 10 % de mieux que la moyenne cent jours du CAC 40 entre les dates d'attributions initiales et définitives du plan, ce critère de performance est atteint. Pour une performance de ce critère entre + 10 % et – 10 %, il est atteint partiellement et s'applique alors un barème dégressif par paliers au nombre d'actions attribué définitivement. En dessous de – 10 %, ce critère n'est pas atteint et cette partie de l'attribution est caduque.
C3 Basé sur le cours absolu d'Eiffage	25 %	Si la moyenne cent jours du cours de bourse d'Eiffage à la date d'attribution définitive est supérieure à ce qu'elle était à l'origine du plan, alors ce critère de performance est atteint. Pour une performance de ce critère entre 100 % et 50 %, il est atteint partiellement et s'applique alors une baisse proportionnelle. En dessous de 50 %, ce critère n'est pas atteint et cette partie de l'attribution est caduque.
Période d'attribution		Trois ans après la date d'attribution initiale
Période de conservation minimum		Deux ans au-delà de la période d'attribution
Nombre minimum de titres à conserver jusqu'à la cessation de mandat pour le mandataire social uniquement		Le nombre minimum de titres que le dirigeant mandataire social doit conserver jusqu'à la fin de son mandat est de 50 % de chaque attribution, jusqu'à ce qu'il détienne l'équivalent de trois fois son salaire annuel fixe.
Recours à des opérations de couverture		Interdit jusqu'à la cessation de mandat ou du contrat de travail

› Formule détaillée de l'attribution définitive

- Attribution définitive (AD)
- Attribution d'origine (AO)

AD = (AO × 50 % × C1) + (AO × 25 % × C2) + (AO × 25 % × C3)

› Formule détaillée C1 pour 50 %

- Bénéfice par action d'origine (BPAO) : BPA du dernier exercice clos lors de l'attribution initiale ;
- Bénéfice par action d'attribution (BPAA) : BPA du dernier exercice clos lors de l'attribution définitive ;

– Dans les deux cas de BPAO et de BPAA, le bénéfice par action considéré s'entend hors de l'ajustement des impôts différés non courants. À titre d'exemple, le bénéfice net par action de référence pour l'exercice 2017 est de 5,38 euros par action ;

- R = BPAA/BPAO :

Valeur de R	Attribution définitive
R > 1,25	100 %
1,20 < R > 1,25	90 %
1,10 < R > 1,20	50 %
R < 1,10	0 %

› Formule détaillée C2 pour 25 %

- Cours Eiffage d'origine (CEO) : cours moyen des 100 jours précédant la date d'attribution initiale soit 93,11 € ;
- Cours Eiffage d'attribution (CEA) : cours moyen des 100 jours précédant la date d'attribution définitive ;
- CE = CEA / CEO
- CAC 40 d'origine : indice CAC 40 calculé sur la moyenne des 100 jours précédant la date d'attribution initiale soit 5 329,36 € ;
- CAC 40 d'attribution : indice CAC 40 calculé sur la moyenne des 100 jours précédant la date d'attribution définitive ;
- CAC = CAC 40 d'attribution / CAC 40 d'origine

Valeur de CE – CAC	Attribution définitive
CE – CAC ≥ 0,1	100 %
0,1 > CE – CAC ≥ 0,08	90 %
0,08 > CE – CAC ≥ 0,06	80 %
0,06 > CE – CAC ≥ 0,04	70 %
0,04 > CE – CAC ≥ 0,02	60 %
0,02 > CE – CAC ≥ – 0,02	50 %
– 0,02 > CE – CAC ≥ – 0,04	40 %
– 0,04 > CE – CAC ≥ – 0,06	30 %
– 0,06 > CE – CAC ≥ – 0,08	20 %
– 0,08 > CE – CAC ≥ – 0,1	10 %
– 0,1 > CE – CAC	0 %

› Formule détaillée C3 pour 25 %

CEA par rapport à CEO	Attribution définitive
CEA > CEO	100 %
Si (50 % CEO) < CEA < CEO	CEA/CEO
Si CEA < (CEO × 50 %)	0 %

M. de Ruffray n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options en 2018, comme en 2017 et 2016.

K. Rémunération des administrateurs et jetons de présence

L'assemblée générale d'Eiffage du 17 avril 2013 a porté le montant de l'enveloppe des jetons de présence à 900 000 euros.

Le montant du jeton est stable à 30 000 euros depuis plus de huit ans. Il est réparti comme suit et conditionné à la présence effective des administrateurs, le cas échéant des censeurs et des membres des comités, comme seul critère pour la détermination du montant de ces rémunérations. L'intégralité des jetons est soumise à la présence effective, sans minimum. Aucune filiale du Groupe ne distribue de jetons de présence.

	Jeton pour le conseil	Jeton pour la présidence d'un comité	Jeton pour être membre d'un comité
Administrateur	1	1	1/2
Censeur	2/3	–	1/3
Vice-président administrateur référent		9,67	

L. Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des mandataires sociaux en 2017 et 2018

Tableau 1 : Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

M. de Ruffray **Président-directeur général**	**Du 01/01/17 au 31/12/17**	**Du 01/01/18 au 31/12/18**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détails au tableau 2)	1 802 790	1 802 825
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détails au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détails au tableau 6)	1 848 600	2 029 375
Total	**3 651 390**	**3 832 200**

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en euros)

M. de Ruffray **Président-directeur général**	**Au titre de 2017**		**Au titre de 2018**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe annuelle	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable***	900 000	651 912**	900 000*	900 000
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Jetons de présence	–	–	–	–
Avantage en nature (voiture de fonction)	2 790	2 790	2 825	2 825
Total	**1 802 790**	**1 554 702**	**1 802 825**	**1 802 825**

* La part variable de cette rémunération ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale des actionnaires d'Eiffage du 24 avril 2019 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice de 2018 à M. de Ruffray en raison de son mandat.

** Il est rappelé que 2016 était une année de transition et partielle, liée à la prise de fonction de M. de Ruffray le 18 janvier 2016.

*** Les critères de performance et leurs niveaux de réalisation sont présentés au paragraphe K du rapport sur le gouvernement d'entreprise du présent document.

Tableau 3 : Tableau des jetons de présence (en euros)

Administrateurs	Montant brut de jetons alloués au titre de 2017 (versés en 2018)	Montant brut de jetons alloués au titre de 2018 (versés en 2019)
Benoît de Ruffray	–	-
Jean-François Roverato	274 737	290 000
Thérèse Cornil	60 000	60 000
Laurent Dupont	60 000	60 000
Bruno Flichy[1]	65 750	75 000
Jean-Yves Gilet[2]	18 000	-
Jean Guénard	60 000	60 000
Marie Lemarié	45 000	45 000
Dominique Marcel	45 000	45 000
Isabelle Salaün	60 000	60 000
Carol Xueref	60 000	54 000
Odile Georges-Picot[3]	–	34 000
Total	**748 487**	**783 000**

Aucun administrateur non dirigeant n'a reçu de rémunération autre que les jetons de présence en 2017 et 2018, à l'exception du représentant des salariés actionnaires.

1. M. Flichy était censeur jusqu'au 19 avril 2017 puis administrateur depuis cette date.
2. M. Gilet était administrateur jusqu'au 19 avril 2017.
3. Mme Odile Georges-Picot est administrateur depuis le 25 avril 2018.

Tableau 4 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif 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 sur actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'actions gratuites attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Date d'attribution définitive
M. de Ruffray	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Tableau 5 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. de Ruffray	Néant	Néant	Néant

Tableau 6 : Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature	Valorisation des actions gratuites selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'actions gratuites attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Date d'attribution définitive[1] -------- Date de première cession possible[2]	Conditions de performance
M. de Ruffray	Plan 2018 Date : 25/04/2018	Attribution gratuite d'actions	2 029 375 €	25 000	93,11 €	26/04/2021 -------- 26/04/2023	Oui. Détails dans la section « Actions et options d'achat d'actions»

(1) Trois ans après la date d'attribution initiale sous réserve que soient satisfaites à cette date une condition de présence et une condition de performance qui sont détaillées dans ce document au paragraphe « Actions et options d'achat d'actions ».

(2) Au minimum un an après la date d'attribution définitive. Ainsi, une attribution initiale en 2018 donne éventuellement lieu à une attribution définitive en 2021 et ne peut donner lieu à une cession qu'en 2023 au plus tôt. Cela confère au plan un horizon minimum de cinq ans.

Tableau 7 : 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'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
M. de Ruffray	Néant	Néant	Néant
TOTAL	**Néant**	**Néant**	**Néant**

Tableau 8 : Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions[1]
Information sur les options de souscription ou d'achat[1]

	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2014	Plan 2015
Date d'assemblée	21/04/2010	20/04/2011	17/04/2013	16/04/2014
Date du conseil d'administration	24/02/2011	13/12/2012	26/02/2014	25/02/2015
Nombre total d'actions[2] pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	631 200	958 150	947 000	934 750
Les mandataires sociaux				
Pierre Berger*	100 000	100 000	100 000	100 000
Point de départ d'exercice des options	12/03/2015	14/12/2016	27/02/2018	26/02/2019
Date d'expiration	09/03/2018	13/12/2019	26/02/2021	25/02/2022
Prix de souscription ou d'achat	41,24 €	29 €	45,43 €	46,405 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Cf document de référence 2010	Cf document de référence 2011	Cf document de référence 2013	Cf document de référence 2014
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2018	574 400	738 222	536 304	100 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	56 800	122 800	123 700	142 550
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	97 128	286 996	691 700

*Président-directeur général jusqu'au 22 octobre 2015

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 régularisations, options annulées ou caduques au 01/01/2018.

(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. Berger, président-directeur général jusqu'au 22 octobre 2015 pour l'intégralité de ces quatre attributions. 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 eu 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 9 : Tableau récapitulatif des 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	2011-02_POA du 11/03/2011	2012-12_POA du 14/12/2012	2014-02_POA du 26/02/2014
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	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.	174 968	36,22 €	33 500	89 500	51 968

Tableau 10 : Historique des attributions gratuites d'actions

	Plan AGA 04/07/2016	Plan AGA 30/08/2017	Plan AGA 25/04/2018
Date d'assemblée générale	**20/04/2016**	**20/04/2016**	**20/04/2016**
Date du conseil d'administration	04/07/2016	30/08/2017	25/04/2018
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à:	234 030	285 505	291 150
Les mandataires sociaux			
Benoît de Ruffray	15 000*	30 000*	25 000*
Date d'acquisition des actions	05/07/2019	01/09/2020	26/04/2021
Date de fin de période de conservation	08/07/2020	01/09/2021	26/04/2023
Conditions de performance	Oui*	Oui*	Oui*
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2018	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	24 465	11 840	9 530
Actions de performance restantes en fin d'exercice	209 565	273 665	281 620

* Ces attributions sont soumises à des conditions présentées en détail dans ce document pour l'attribution de 2018 et dans les documents de référence précédents pour les années ultérieures.

Tableau 11 : Contrat de travail, retraites spécifiques, indemnités de départ et clause de non-concurrence

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus 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
M. de Ruffray **Président-directeur général** **Premier mandat: 18/01/2016** **Fin du mandat: 2019**		X		X		X		X

Tableau 12 : 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 en euros	Montant de l'opération en euros
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	FCPE Eiffage actionnariat	Souscription	50,0000	450 000,00
Jean-Francois Roverato*	Vice-président administrateur référent	Actions	Cession	88,8790	1 777 580,00
		Actions	Apport de titres à une société	72,0800	1 333 480,00
		Actions	Cession titres par une société	73,0000	1 208 150,00
Max Roche	Directeur général adjoint	Actions	Cession	100,3000	200 600,00
		FCPE Eiffage actionnariat	Souscription	50,0000	117 711,50
Christian Cassayre* **	Directeur financier	Stock-options**	Levée**	29,0000	145 000,00
		FCPE Eiffage actionnariat**	Cession**	193,6700	134 774,29
		SICAVAS Eiffage	Cession**	143,4600	19 649,35
		FCPE Eiffage actionnariat**	Souscription	50,0000	140 000,00
Jean Guénard	Administrateur	Sicavas Eiffage	Cession	145,2100	57 856,02
Laurent Dupont	Administrateur	FCPE Eiffage actionnariat	Acquisition	50,0000	7 450,00

*M. Roverato a, par ailleurs, procédé le 4 janvier 2019 à la cession par une société détenue en démembrement de propriété par M. Roverato et des personnes qui lui sont étroitement liées de la pleine propriété (usufruit et nu propriété) de 16 550 actions Eiffage au cours de 73,00 € par action.

**Ces mouvements consistent en des opérations de levées d'options financées par des cessions de parts de FCPE Eiffage pour le même montant, net de prélèvements sociaux.

***M. Cassayre a, par ailleurs, procédé le 9 janvier 2019 à l'acquisition de 1 000 actions au prix de 45,43 € par action dans le cadre de l'exercice d'un programme d'options sur actions.

M. Autres éléments de gouvernance

I. Prêts et garanties accordés aux dirigeants

Néant.

II. 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 leur entreprise en les intéressant aux résultats obtenus par celle-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 car il n'y a pas d'accord de Groupe.

Au niveau de chaque sociét, 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 le Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE Eiffage Actionnariat), qui a été créé pour recueillir les souscriptions des salariés aux augmentations de capital qui leur ont été réservées.

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 2018, montant qui est stable par rapport à 2017.

III. 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. Il est précisé que l'autorisation accordée par l'assemblée générale mixte du 17 avril 2013 est expirée.
- 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. Il est précisé que l'autorisation accordée par l'assemblée générale mixte du 16 avril 2014 est expirée.
- 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 attributions gratuites d'actions 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 810 685 actions à la date du présent document.
- L'assemblée générale mixte du 19 avril 2017 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 25 avril 2018 a autorisé le conseil d'administration à consentir aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe des attributions gratuites d'actions Eiffage existantes. Le nombre maximum d'actions à attribuer a été fixé à 1 000 000 (dont 100 000 pour les dirigeants mandataires de la société). Cette autorisation prenant effet à l'expiration de l'autorisation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2016 et expirant le 24 juin 2021 n'a pas été utilisée à la date du présent document.

IV. 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 dans la partie relative aux renseignements à caractère général.
- Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et au transfert des actions, hormis la privation des droits de vote pouvant résulter d'un défaut de déclaration d'un franchissement de seuil statutaire, ni de clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce.
- À la connaissance de la société, il n'existe pas de pacte ni d'autre engagement signé entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.
- 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 Sicavas Eiffage 2000 et du FCPE Eiffage Actionnariat sont exercés, chacun pour ce qui le concerne, par un représentant mandaté par le conseil d'administration de la Sicavas et le conseil de surveillance du FCPE à l'effet de les représenter à l'assemblée générale. Les règles de gouvernance et les modalités d'exercice du droit de vote de la Sicavas Eiffage 2000 et du FCPE Eiffage Actionnariat au sein des assemblées d'Eiffage sont décrites ci-dessous :

Nom	Sicavas Eiffage 2000	FCPE Eiffage Actionnariat
Description du cadre réglementaire	https://www.amf-france.org/Acteurs-et-produits/Produits-et-SICAV/FIA/Epargne-salariale	
Année de création	2002	2013
% de capital d'Eiffage détenu au 31/12/18	5,6 %	12,1 %
Organisme de gestion indépendant	PRO BTP Finance	Société Générale Gestion
Règle de composition du conseil	Conseil d'administration composé de huit membres, actionnaires salariés du Groupe nommés par l'assemblée générale de la Sicavas (art. 14 statuts Sicavas).	Conseil de surveillance composé de huit membres: • quatre membres salariés porteurs de parts salariés élus par les porteurs de parts (un par branche du groupe Eiffage), et • quatre membres désignés par la direction de l'entreprise. Le président est obligatoirement un salarié porteur de parts (art. 8 du règlement du FCPE).

Nom	SICAVAS Eiffage 2000	FCPE Eiffage Actionnariat
Synthèse du rôle du conseil	Le conseil a notamment pour fonction d'examiner le rapport de gestion et les comptes annuels de l'OPCVM, d'examiner la gestion financière, administrative et comptable de l'OPCVM, le cas échéant d'exercer les droits de vote attachés aux titres de capital détenus dans le portefeuille, de décider de l'apport des titres en cas d'offre publique, de décider des opérations de fusion, scission ou liquidation et de donner son accord préalable aux modifications des statuts de la Sicavas dans les cas prévus par ces derniers.	Le conseil de surveillance du FCPE se réunit au moins une fois par an pour l'examen du rapport de gestion et des comptes annuels du Fonds, l'examen de la gestion financière, administrative et comptable et l'adoption de son rapport annuel et exerce les droits de vote attachés aux valeurs inscrites à l'actif du Fonds et décide de l'apport des titres.
Règle de délibérations du conseil	Décisions du conseil d'administration prises à la majorité des membres présents ou représentés (art. 17 statuts Sicavas).	Décisions du conseil de surveillance prises à la majorité des membres présents ou représentés avec voix prépondérante du président, qui est obligatoirement un membre salarié représentant des porteurs de parts (art. 8 du règlement du FCPE).
Modalités d'exercice du droit de vote	Le droit de vote de la Sicavas à l'assemblée générale d'Eiffage est exercé par son conseil d'administration qui désigne à cet effet un mandataire représentant la Sicavas à l'assemblée d'Eiffage (art. 18 statuts Sicavas).	Le droit de vote du FCPE à l'assemblée générale d'Eiffage est exercé par son conseil de surveillance qui désigne un mandataire pour représenter le FCPE à l'assemblée d'Eiffage (art. 8 du règlement du FCPE).

- 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.

V. Participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 30 des statuts.

3 – Présentation des résolutions qui seront soumises au vote de l'assemblée générale

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 24 avril 2019.

Le résumé des 23 résolutions, 14 ordinaires en 6 blocs et 9 extraordinaires en 3 blocs, est présenté ci-dessous. Le texte des résolutions est similaire à celui de l'assemblée générale de 2018 avec les mêmes types de plafonds et de limitations.

Le conseil a par ailleurs décidé cette année, par différence avec les précédentes, de ne pas demander à l'assemblée de nouvelles autorisations relatives à l'octroi d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions.

Synthèse des résolutions :

À caractère ordinaire	À caractère extraordinaire
1 à 3. Approbation des comptes, affectation du résultat et fixation du dividende	14. Renouvellement de l'autorisation en matière de d'annulation d'actions
4 à 7. Mandats des commissaires aux comptes	15 et 16. Renouvellement des délégations en matière d'augmentation de capital sans suppression du droit préférentiel de souscription
8 à 10. Renouvellement de trois administrateurs dont M. de Ruffray	17 à 22. Renouvellement des délégations en matière d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, plafonds, limitations et clause d'extension
11 et 12. Approbation des éléments historiques et prospectifs de rémunération du président directeur-général (Say on Pay ex post et ex ante)	
13. Renouvellement de l'autorisation en matière de rachat d'actions	
23. Pouvoir pour formalités	

À caractère ordinaire :

Résolutions 1 et 2 : Il est proposé à l'assemblée d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 se soldant par un bénéfice de 494 millions d'euros ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 se soldant par un bénéfice (part du Groupe) de 629 millions d'euros que le conseil a arrêtés au cours de sa réunion du 27 février 2019 après examen par son comité d'audit.

Résolution 3 : L'affectation du résultat conduirait à la distribution d'un dividende de 2,40 euros brut par action, en hausse de 20 % sur un an. Le dividende serait payé le 23 mai 2019 et le coupon serait détaché le 21 mai 2019. Ce dividende s'appliquerait aux 98 000 000 actions existantes au 27 février 2019 et à celles qui seront créées à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés, décidée par le conseil du 27 février 2019.

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

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	–
2015	147 123 397,50 € soit 1,50 € par action	–	–
2016	147 005 649,00 € soit 1,50 € par action	–	–
2017	196 007 532,00 € soit 2 € par action	–	–

Résolution 4 à 7 : Ces résolutions sont relatives à la nomination d'un nouveau commissaire aux comptes en suite d'un appel d'offres ouvert réalisé sous la supervision du comité d'audit, au renouvellement d'un commissaire aux comptes actuel existant et au non-renouvellement des suppléants des deux commissaires aux comptes actuels (en conformité avec l'article L 823-1 du Code de commerce). Par ailleurs, le comité d'audit déclare qu'il n'a pas été influencé par un tiers dans sa décision et qu'aucune clause contractuelle n'a eu pour effet de restreindre son choix.

Résolution 8 à 10 : Ces résolutions sont relatives au renouvellement des mandats d'administrateur de Monsieur Benoît de Ruffray, président du conseil et directeur général, de Madame Isabelle Salaün, administrateur indépendant et président du comité d'audit et de Monsieur Laurent Dupont, administrateur représentant les actionnaires salariés.

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 du FCPE Eiffage actionnariat pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires. Il n'y a pas d'autres mandats de membres du conseil d'administration arrivant à expiration à la présente assemblée.

Si ces propositions de renouvellements sont approuvées par l'assemblée générale, le taux d'indépendance et la parité hommes-femmes au conseil d'administration demeureront inchangés.

Résolutions 11 et 12 : Conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 II du Code de commerce, il est demandé à l'assemblée de bien vouloir approuver deux résolutions.

La première (11e) est une approbation ex post de la rémunération et des avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 au président-directeur général en raison de son mandat, en application des principes approuvés par les assemblées générales de 2017 et de 2018. La rémunération variable du président-directeur général ne sera versée qu'en cas de vote positif.

La seconde (12e) est une approbation ex ante des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au président-directeur général en raison de son mandat, se rapportant aux exercices 2019 à 2021. Celle-ci est décrite dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

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 et à des annulations d'actions auto-détenues (pour un maximum de 10 % du capital dans les deux cas) ainsi qu'à toutes les émissions qui pourraient s'avérer nécessaires dans le cadre du développement des activités de la société (voir le tableau des délégations et autorisations soumises au vote).

Il est précisé qu'à l'exception de la délégation d'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un PEE :

- l'ensemble des délégations et autorisations financières proposées à l'assemblée générale prévoient leur suspension en période d'offre publique ;
- les trois délégations et autorisations (17e, 18e et 20e résolutions) financières proposées qui prévoient la suppression du droit préférentiel de souscription s'imputent sur le plafond nominal global maximum de 39 200 000 euros représentant 10 % du capital prévu à la 21e résolution ;

Il est également précisé que la délégation relative à la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription prévoit un plafond nominal de 156 800 000 euros représentant 40 % du capital (16e résolution).

Ainsi, il est demandé :

Résolution 13 : De renouveler, pour une durée de dix-huit mois, l'autorisation donnée au conseil en vue d'acquérir jusqu'à 10 % du capital social pour le prix maximum de 150 euros par action, soit un montant maximum de 1 470 000 000 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.

À caractère extraordinaire :

Résolution 14 : D'autoriser le conseil d'administration, en conséquence de l'objectif d'annulation et pour une durée de vingt-six 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 vingt-quatre derniers mois, 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. Aucune opération ne pourra être effectuée en période d'offre publique initiée par un tiers et visant les titres de la société.

Résolution 15 : De déléguer au conseil, pour une durée de vingt-six mois, la possibilité d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices 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 représentant 20,4 % du capital). Aucune opération ne pourra être effectuée en période d'offre publique initiée par un tiers et visant les titres de la société.

Résolution 16 : De déléguer au conseil, pour une durée de vingt-six mois, la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou des titres de créance 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 156,8 millions d'euros (représentant 40 % du capital). Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 2 milliards d'euros. Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Résolution 17 : De déléguer au conseil, pour une durée de vingt-six mois, la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, 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 39 200 000 euros (représentant 10 % du capital). Ce montant s'imputerait sur le plafond global de 39 200 000 euros prévu à la 21e résolution.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 2 milliards d'euros. Ce montant s'impute sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises fixé à la 21e 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 soulte en espèces à verser, et déterminer les modalités d'émission. Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée

générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Résolution 18 : De déléguer au conseil, pour une durée de vingt-six mois, la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou de titres de créance 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 39 200 000 euros (représentant 10 % du capital). Ce montant s'impute sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises fixé à la 21e résolution.

Le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 2 milliards d'euros. Ce montant s'impute sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises fixé à la 21e 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.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société.

Résolution 19 : Dans le cadre des délégations avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé précitées, de conférer au conseil d'administration 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 aux 16e,17e et 18e résolutions ainsi que dans la limite du plafond global prévu à la 21e résolution pour les émissions décidées en application des 17e et 18e résolutions. Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Résolution 20 : De déléguer au conseil, pour une durée de vingt-six 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. Ce montant s'impute sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d'être émises fixé à la 21e résolution. Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Résolution 21 : De fixer à 39 200 000 euros (représentant 10 % du capital) le montant nominal global des actions susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu des délégations avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé précitées et en rémunération d'apports en nature de titres (17e, 18e, et 20e résolutions), et à 2 milliards d'euros le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de ces résolutions.

Conformément à sa politique d'actionnariat salarié, trait marquant et différenciant d'Eiffage depuis plus de vingt-huit ans faisant des salariés le premier actionnaire du Groupe avec plus de 15 % du capital au 31 décembre 2018, et en vue de pérenniser celui-ci, il est demandé d'approuver une délégation . La 22e résolution vise à permettre d'augmenter le capital au profit des adhérents d'un plan d'épargne Groupe notamment au travers d'un FCPE pour un maximum de 3,8 % du capital.

Résolution 22 : Conformément à la loi, de déléguer au conseil, pour une durée de vingt-six 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 ou Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de 15 millions d'euros (représentant 3,8 % du capital), 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.

Dans le cadre des résolutions diverses :

Résolution 23 : Il vous est finalement demandé (à caractère ordinaire) de donner pouvoir pour les formalités.

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'assemblée générale extraor-dinaire	Date d'expi-ration	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Utilisations au cours de l'exercice 2018	Montant nominal résiduel d'augTmentation de capital au 31/12/2018
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	25 avril 2018 (10e résolution)	24 juin 2020	80 millions d'euros (20,4 % du capital**)	Néant	80 millions d'euros (20,4 % du capital**)
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	25 avril 2018 (11e résolution)	24 juin 2020	150 millions d'euros (38,3 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les titres de créance*)	Néant	150 millions d'euros (38,3 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital)
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public	25 avril 2018 (12e résolution)	24 juin 2020	39 201 504 euros (10 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les titres de créance*)	Néant	39 201 504 euros (10 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé	25 avril 2018 (13e résolution)	24 juin 2020	39 201 504 euros (10 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les titres de créance*)	Néant	39 201 504 euros (10 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)
Faculté d'augmenter le montant des émissions	25 avril 2018 (14e résolution)	24 juin 2020	15 % du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la délégation et le cas échéant dans la limite du plafond global fixé à la 16e résolution	Néant	15 % du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la déléga-tion et le cas échéant dans la limite du plafond global fixé à la 16e résolution
Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'un apport de titres ou de valeurs mobilières	25 avril 2018 (15e résolution)	24 juin 2020	10 % du capital social*	Néant	10 % du capital social*
Limitation globale des plafonds des 12e, 13e et 15e résolutions	25 avril 2018 (16e résolution)	24 juin 2020	39 201 504 euros (10 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les titres de créance*)	Néant	39 201 504 euros (10 % du capital**) (1,5 milliard d'euros pour les titres de créance*)
Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents d'un PEE	25 avril 2018 (17e résolution)	24 juin 2020	15 millions d'euros (3,8 % du capital**)	Néant	15 millions d'euros (3,8 % du capital**)
Autorisation d'émettre des options d'achat d'actions	19 avril 2017 (23e résolution)	18 juin 2020	1 000 000 (1 % du capital**) (nombre total d'actions auquel peuvent donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties)/250 000 (nombre total d'actions auquel peuvent donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société)	Néant	1 000 000 (1 % du capital**) (nombre total d'actions auquel peuvent donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties)/250 000 (nombre total d'actions auquel peuvent 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 (22e résolution)	19 juin 2019	1 000 000 (1 % du capital**) (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement)/250 000 (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)	291 150 (représentant 0,3 % du capital**)	189 315 (représentant 0,2 % du capital**) (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement)/180 000 (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes* **	25 avril 2018 (18e résolution)	24 juin 2021	1 000 000 (1 % du capital**) (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement)/100 000 (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)	Néant	1 000 000 (1 % du capital**) (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement)/100 000 (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)

*S'impute sur le plafond global fixé à la 16e résolution de l'assemblée générale du 25 avril 2018.
**Sur la base du capital au 27 février 2019.
***Il est précisé que l'autorisation consentie par l'assemblée générale mixte du 25 avril 2018 prendra effet à l'expiration de l'autorisation consentie par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2016.

Tableau récapitulatif des délégations financières susceptibles d'entraîner une augmentation de capital soumises à l'assemblée générale du 24 avril 2019.

Nature de la délégation ou de l'autorisation soumise à l'assemblée générale du 24 avril 2019	Date de l'assemblée générale extraordinaire	Date d'expiration	Plafond nominal d'augmentation de capital
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	24 avril 2019	23 juin 2021	80 millions d'euros (20,4 % du capital**)
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	24 avril 2019	23 juin 2021	156,8 millions d'euros (40 % du capital**) (2 milliards d'euros pour les titres de créance*)
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange	24 avril 2019	23 juin 2021	39,2 millions d'euros* (10 % du capital**) (2 milliard d'euros pour les titres de créance*)
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé	24 avril 2019	23 juin 2021	39,2 millions d'euros* (10 % du capital**) (2 milliard d'euros pour les titres de créance*)
Faculté d'augmenter le montant des émissions	24 avril 2019	23 juin 2021	15 % du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la délégation et du plafond global fixé à la 21e résolution
Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'un apport de titres ou de valeurs mobilières	24 avril 2019	23 juin 2021	10 % du capital social* et **
Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents d'un PEE	24 avril 2019	23 juin 2021	15 millions d'euros (3,8 % du capital**)

*S'impute sur le plafond commun prévu à la 21e résolution.
**Sur la base du capital au 27 février 2019 de 98 000 000 actions.

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

Renseignements à caractère général

A. Informations générales

Dénomination	Eiffage SA	
Siège social	3-7, place de l'Europe – 78140 Vélizy-Villacoublay – France Téléphone : 01 34 65 89 89	
Site internet	www.eiffage.com	
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	
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année	
Référencements	RCS	709 802 094 Versailles
	SIRET	709 802 094 01148
	TVA	FR 20 709 802 094
	APE	7010 Z
	LEI	969500OQXKE5WDM9M994
	ISIN	FR 0000 130452
	Bloomberg	FGR FP
	Reuters	FOUG.PA
Place de cotation	Euronext – Paris compartiment A, éligible au PEA et au SRD	
Indices	SBF 120, CAC Next 20, CAC Large 60, Euronext FAS IAS et MSCI Europe	
Capital social au 31/12/2018	392 000 000 euros, divisé en 98 000 000 actions de 4 euros de nominal	
Droits de vote au 31/12/2018	113 165 366 droits de vote théorique (y compris les droits de vote double)	

Les statuts, documents de référence, informations réglementées et autres documents requis peuvent être consultés au siège social, sur le site internet de la société et sur le site info-financiere.fr. Les statuts et le règlement intérieur sont disponibles sur le site de la société.

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, créés 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.

Relations société 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 actionnariat salarié, relations investisseurs), direction de la communication, direction des relations sociales et du développement des ressources humaines, direction des achats, direction du développement durable et de l'innovation transverse 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.

Organigramme simplifié du périmètre de consolidation

Eiffage SA[1]								
Construction & ses filiales			**Infrastructures & ses filiales**			**Énergie Systèmes et ses filiales**	**Concessions**	
Eiffage Construction	Eiffage Immobilier	Eiffage Aménagement	Eiffage Route	Eiffage Génie Civil	Eiffage Métal	Énergie Systèmes et ses filiales	Concessions autoroutières	Autres concessions et PPP
							APRR AREA[2]	BPL
							A'liénor[2]	Stade Pierre Mauroy
							Viaduc de Millau[2]	Grande Arche de La Défense
							Adélac[2]	Universités
							SMTPC[2]	Collèges
							Tunnel du Prado Sud[2]	Lycées
							Autoroute de l'Avenir[2]	Autres[3]

(1) La liste des filiales et participations est détaillée dans les notes aux comptes consolidés.

(2) La synthèse des principaux investisseurs minoritaires dans les concessions autoroutières est indiquée dans le tableau ci-dessous.

(3) Les principaux co-investisseurs dans les PPP où la participation d'Eiffage est minoritaire sont principalement des investisseurs financiers.

Nom	Pourcentage de détention	Nom des investisseurs tiers	Site internet des sociétés
APRR AREA	50,0 % + 1 action	Macquarie Autoroutes de France	www.aprr.com
A'liénor / A65	65,0 %	SANEF	www.a65-alienor.com
Adélac / A41	49,9 %	Macquarie Autoroutes de France 2	www.liane-autoroute.com
Viaduc de Millau	51,0 %	Caisse des dépôts et consignations	www.leviaducdemillau.com
SMTPC	32,9 %	Vinci et flottant	www.tunnelprado.com
Tunnel du Prado Sud	41,5 %	Vinci	www.tunnelprado.com

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 (www.aprr.com) et de la Bourse du Luxembourg (www.bourse.lu).

Concurrence

Aperçu des principaux concurrents du Groupe par zone géographique pertinente et par branche travaux

	Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes
	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, Besix, 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, Lafarge Holcim, Vicat et des entreprises régionales de taille moyenne. Génie civil : Bouygues Construction, Demathieu Bard, Implénia, Fayat, NGE, Salini, Spie Batignolles, Vinci Construction et des entreprises régionales de taille moyenne. Métal : Baudin-Chateauneuf, Matière et Fayat, ainsi que des entreprises étrangères implantées en France.	Bouygues Energies & Services, Dalkia, Engie Services, Snef, Spie, Vinci Energies et des entreprises régionales de taille moyenne.
International	ACS/Hochtief, BAM, Besix, Bouygues Construction, Budimex, CFE, Implénia, Steiner, Vinci Construction, ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs asiatiques et européens.	ACS/Hochtief, BAM, Besix, Bouygues Construction, Balfour Beatty, Cemex, CFE, Colas, Eurovia, Implénia, Kier, Lafarge Holcim, Porr, Salini, Strabag, Vinci Construction, ACS Dragados, ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs asiatiques et européens.	Engie Services, Spie, Vinci Energies, 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

	Concessions autoroutières	Autres concessions et PPP
	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	Atlantia, ACS / Hochtief, ATMB, BAM, Bouygues, Egis, Engie, Fayat, Ferrovial, NGE, Spie Batignolles, Strabag, Vinci, Fraport, Zurich Airport, et de nombreux acteurs européens et mondiaux présent dans le secteur des infrastructures de transports terrestres et aériens, de l'énergie, des télécoms, des services ainsi que des investisseurs financiers, ALX, APG, Aberdeen Asset Management, ADIA, Antin, AXA, Allianz, Ardian, CDC, CDPQ, CPPIB, CNP, CUBE, DIF, Demeter, EDF Invest, InfraRed, Equitix et Dalmore, FFP, First State Investments, GIC, GIP, HICL, IFM, JLIF, 3i, OFI, LBPAM, Macquarie, Meridiam, Mirova, NIBC, Partners Group, PGGM, Prédica, Rivage, SCOR, Schroders, TIIC et un grand nombre d'acteurs européens, asiatiques, australiens, canadiens et moyen-orientaux, des fonds de pensions et souverains. Les fonds d'investissement liés aux banques, aux compagnies d'assurances et à un grand nombre de sociétés de gestions d'actifs.	Bouygues, Demathieu Bard, Léon Grosse, Egis, Fayat, NGE, Vinci, Spie Batignolles ainsi que des investisseurs financiers, APG, Aberdeen Asset Management, ADIA, Antin, AXA, Allianz, Ardian, CDC, CDPQ, CPPIB, CNP, CUBE, DIF, Demeter, EDF Invest, InfraRed, Equitix et Dalmore, FFP, First State Investments, GIC, GIP, HICL, IFM, JLIF, 3i, OFI, LBPAM, Macquarie, Meridiam, Mirova, NIBC, Partners Group, PGGM, Prédica, Rivage, SCOR, Schroders, TIIC et un grand nombre d'acteurs européens, asiatiques, australiens, canadiens et moyen-orientaux, des fonds de pension et souverains. Les fonds d'investissement liés aux banques, aux compagnies d'assurances et à un grand nombre de sociétés de gestion d'actifs.
International	Atlantia, ACS / Hochtief, ATMB, BAM, Bouygues, Egis, Ferrovial, Strabag, Vinci, Fraport, Zurich Airport et de nombreux acteurs européens, locaux et mondiaux présent dans le secteur des infrastructures de transports terrestres et aériens, de l'énergie, des services, ainsi que des investisseurs financiers, ALX, APG, Aberdeen Asset Management, ADIA, Antin, AXA, Allianz, Ardian, CDC, CDPQ, CPPIB, CNP, CUBE, DIF, Demeter, EDF Invest, InfraRed, Equitix et Dalmore, FFP, First State Investments, GIC, GIP, HICL, IFM, JLIF, 3i, OFI, LBPAM, Macquarie, Meridiam, Mirova, NIBC, Partners Group, PGGM, Prédica, Rivage, SCOR, Schroders, TIIC et un grand nombre d'acteurs européens, asiatiques, australiens, canadiens et moyen-orientaux, des fonds de pension et souverains. Les fonds d'investissement liés aux banques, aux compagnies d'assurances et à un grand nombre de sociétés de gestion d'actifs.	ACS/Hochtief, BAM, Bouygues, Engie, EDF, Strabag, Vinci et de nombreux acteurs européens locaux et mondiaux ainsi que des investisseurs financiers, APG, Aberdeen Asset Management, ADIA, Antin, AXA, Allianz, Ardian, CDC, CDPQ, CPPIB, CNP, CUBE, DIF, Demeter, EDF Invest, InfraRed, Equitix et Dalmore, FFP, First State Investments, GIC, GIP, HICL, IFM, JLIF, 3i, OFI, LBPAM, Macquarie, Meridiam, Mirova, NIBC, Partners Group, PGGM, Prédica, Rivage, SCOR, Schroders, TIIC et un grand nombre d'acteurs européens, asiatiques, australiens, canadiens et moyen-orientaux, des fonds de pension et souverains. Les fonds d'investissements liés aux banques, aux compagnies d'assurances et à un grand nombre de sociétés de gestion d'actifs.

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, il est attribué aux actionnaires, à titre de premier dividende, 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 entre les 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 détenues, pourvu que ces actions soient libérées des versements exigibles. Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et 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 maximale de trois ans ;
- 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 maximale de trois 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.

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-propriétaires à l'égard de la société. Toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire 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.

B. Capital social autorisé non émis

Le 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 est au point 3 du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise relatif à la présentation des résolutions qui seront soumises au vote de l'assemblée générale.

C. Titres donnant accès au capital, montant du capital et des droits de vote et capital potentiel

Le capital social s'élève au 31 décembre 2018 et au 27 février 2019 à 392 000 000 euros, divisé en 98 000 000 actions représentant à cette date 113 165 366 droits de vote théorique y compris les droits de vote double. À cette date, il n'existait pas de capital potentiel ou de titres donnant accès au capital autre que les 98 000 000 actions en circulation. Il n'y pas eu de variation significative du capital depuis le 27 février 2019.

Tableau d'évolution du capital des trois dernières années :

Année	Nature des opérations	Augmentation du capital		Prime d'émissions/ reserves	Montant du capital	Nombre d'actions
		Nombre	Nominal en euros	en euros	en euros	
2015	Augmentation de capital réservée aux salariés	3 162 525	12 650 100	104 774 453	381 735 964	95 433 991
2016	Augmentation de capital réservée aux salariés	2 648 274	10 593 096	119 966 812	392 329 060	98 082 265
2017	Annulation d'actions	3 000 000	12 000 000	–	380 329 060	95 082 265
2017	Augmentation de capital réservée aux salariés	2 921 501	11 686 004	148 266 176	392 015 064	98 003 766
2018	Augmentation de capital réservée aux salariés	1 933 584	7 734 336	143 607 323	399 749 400	99 937 350
2018	Annulation d'actions	1 937 350	7 749 400	–	392 000 000	98 000 000

D. Répartition du capital et des droits de vote

Il n'existe pas de dispositions statutaires de plafonnement des droits de vote. Le tableau ci-après retrace l'évolution de la répartition du capital et des droits de vote théorique au cours de ces trois dernières années :

	au 31/12/2016		au 31/12/2017		au 31/12/2018			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote[1]	% des droits de vote exerçables[2]
Flottant	59 198 171	60,3 %	66 998 543	68,4 %	68 001 861	69,4 %	62,8 %	64,0 %
Actionnariat salarié								
FCPE Eiffage Actionnariat	9 479 802	9,7 %	11 355 659	11,6 %	11 771 980	12,1 %	17,0 %	17,0 %
Sicavas Eiffage 2000	10 044 391	10,2 %	6 492 482	6,6 %	5 442 138	5,6 %	9,6 %	9,6 %
Salariés directs	1 134 101	1,2 %	1 332 002	1,4 %	1 490 752	1,5 %	2,1 %	2,1 %
BlackRock	7 550 600	7,7 %	9 929 658	10,1 %	9 940 743	10,1 %	7,3 %	7,3 %
BPI France Participations SA	5 559 781	5,7 %	–	–	–	–	–	–
Auto-détention	5 115 419	5,2 %	1 895 422	1,9 %	1 352 526	1,4 %	1,2 %	–
Total	98 082 265	100 %	98 003 766	100 %	98 000 000	100 %	100 %	100 %

(1) Droits de vote y compris les droits de vote double (113 165 366 droits de vote).
(2) Droits de vote exerçables en assemblée générale y compris les droits de vote double (113 165 366 droits de vote) et la neutralisation de l'auto-détention.

Les salariés du groupe Eiffage détiennent une participation dans le capital d'Eiffage par l'intermédiaire de la Sicavas Eiffage 2000 et du FCPE Eiffage actionnariat, qui a fusionné avec les FCPE Eiffage 2011 et Eiffage Classique et est dédié aux augmentations de capital réservées aux salariés et retraités éligibles qui furent réalisées en avril 2013, mai 2014, mai 2015, mai 2016, mai 2017 et mai 2018. Les salariés du groupe Eiffage peuvent également détenir des actions en direct notamment dans le cadre d'opérations intra-plan d'épargne Groupe.

Conformément à sa politique d'actionnariat salarié, trait marquant du Groupe depuis vingt-neuf ans, et en vue de pérenniser celui-ci, Eiffage a décidé de réaliser en mai 2019 une augmentation de capital non abondée réservée aux salariés avec une décote de 20 % par l'intermédiaire du FCPE Eiffage Actionnariat Relais 2019 créé à cet effet et qui sera fusionné avec le FCPE Eiffage Actionnariat.

E. Franchissements de seuils au cours de l'exercice

Nom	Numéro d'avis	Date d'avis	Date de franchissement	Sens	Seuil franchi	Autres éléments de la déclaration
BlackRock	218C0908	22/05/2018	21/05/2018	↓	10 %	Détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 9 619 874 actions Eiffage représentant autant de droits de vote, soit 9,63 % du capital et 8,36 % des droits de vote.
BlackRock	218C0961	29/05/2018	25/05/2018	↑	10 %	Détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 10 073 057 actions Eiffage représentant autant de droits de vote, soit 10,08 % du capital et 8,76 % des droits de vote*.
PRO BTP	2018C1035	11/06/2018	31/05/2018	↓	10 %	Détenir, pour le compte de la Sicavas Eiffage 2000, 5 692 668 actions Eiffage représentant 11 385 336 droits de vote, soit 5,70 % du capital et 9,90 % des droits de vote.
PRO BTP	2018C1218	06/07/2018	20/06/2018	↑	10 %	Détenir, pour le compte de la Sicavas Eiffage 2000, 5 692 668 actions Eiffage représentant 11 355 336 droits de vote, soit 5,81 % du capital et 10,67 % des droits de vote.
PRO BTP	218C1494	28/08/2018	24/08/2018	↓	9 %	Détenir, pour le compte de la Sicavas Eiffage 2000, 5 652 718 actions Eiffage représentant 11 305 436 droits de vote, soit 5,77 % du capital et 9,99 % des droits de vote.
BlackRock	218C2048	26/12/2018	20/12/2018	↓	10 %	Détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 9 790 775 actions Eiffage représentant autant de droits de vote, soit 9,99 % du capital et 8,65 % des droits de vote.
BlackRock	219C0012	02/01/2019	28/12/2018	↑	10 %	Détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 9 940 743 actions Eiffage représentant autant de droits de vote, soit 10,14 % du capital et 8,78 % des droits de vote*.
AFFM, Cohen & Steers, Numeric Investors LLC				↑	1 %	Déclarations de franchissement de seuil statutaire reçues en 2018.
AXA Investment Managers, PRO BTP, UBS				↓	1 %	Déclarations de franchissement de seuil statutaire reçues en 2018.
Allianz Global Investors, Amundi, Legal & General, Société Générale				↑ et ↓	1 %	Déclarations de franchissement de seuil statutaire reçues en 2018.

* Déclarations d'intention : « BlackRock, Inc. a franchi les seuils de 10 % du capital d'Eiffage 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. BlackRock, Inc. n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas 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. »

À la connaissance de la société, 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.

F. 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 2018, 4 323 834 actions, cédé 2 333 098 actions et annulé 1 937 350 actions ; 596 282 actions ont été transférées à des collaborateurs ou ayants droit à l'occasion de l'exercice d'options d'achat. Ainsi, Eiffage détenait, en fin d'exercice, 1 352 526 de ses propres actions (1,38 % du capital) à un prix de revient moyen de 86,38 euros (valeur nominale : 4 euros).

G. Contrôleurs légaux des comptes

Qualité	**Titulaires**	
Nom	KPMG AUDIT IS	PricewaterhouseCoopers Audit
Détails	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 de renouvellement du mandat en cours : AGM du 17 avril 2013 Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles Représenté par M. Yan Ricaud Date de première nomination : AGO du 25 avril 2001 Date de renouvellement du mandat en cours : AGM du 17 avril 2013 Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Qualité	**Suppléants**	
Nom	KPMG Audit ID	Mme Anik Chaumartin
Détails	2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense Date de première nomination : AGM du 17 avril 2013 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	63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine Date de première nomination : AGO du 17 avril 2013 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 2018 et 2017 figure dans l'annexe aux comptes consolidés pages 282 et 283 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 31/12/2016 présentés aux pages 206 à 256 du document de référence n° D-17-0254 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2017.

- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31/12/2017 présentés aux pages 240 à 302 du document de référence n° D.18-0262 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2018.

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 2018	Page 296
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Page 310
Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Page 224
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Page 290
Rapport de gestion – article 222-3 du règlement général de l'AMF	Page 112
Déclaration des personnes qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	Page 363

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE :
pages 112 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 que le rapport de gestion figurant en page 112 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 3 avril 2019

Benoît de Ruffray
Président-directeur général

Table de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 du 29 avril 2004.

Informations	Pages
1. Personnes responsables	
1.1 Personnes responsables des informations	**362**
1.2 Attestation du responsable du document de référence	**363**
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Coordonnées	**361**
2.2 Changements	**361**
3. Informations financières selectionnées	
3.1 Informations financières historiques	**18, 19, 224**
3.2 Informations financières intermédiaires	**N/A**
4. Facteurs de risque	
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la société	**354**
5.1.1 Raison sociale	**354**
5.1.2 Enregistrement au RCS	**354**
5.1.3 Date de création et durée	**354**
5.1.4 Siège social – forme juridique – législation applicable	**354**
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de la société	**1 à 21, 56 à 65, 68 à 71**
5.2 Principaux investissements	
5.2.1 Réalisés	**19, 26, 27, 53, 54, 69, 72, 114, 123, 124, 127,155, 178, 213, 229,236, 246**
5.2.2 En cours	**53, 55, 72, 114**
5.2.3 Programmés	**53, 54**
6. Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	**24, 25, 355**
6.1.1 Opérations et principales activités	**24, 25, 147**
6.1.2 Nouveaux produits	**28, 36, 69**
6.2 Principaux marchés	**24, 25, 356**
6.3 Événements exceptionnels	**12, 13, 56-65**
6.4 Degré de dépendance	**125, 127**
6.5 Position concurrentielle	**356, 357**
7. Organigramme	
7.1 Description sommaire du groupe	**7 à 17, 355**
7.2 Liste des filiales importantes	**285 à 289**
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	**246, 247, 254**
8.2 Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	**68 à 71, 155**
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	**18, 19, 224 à 227**
9.2 Résultat d'exploitation	**18, 19, 226**
9.2.1 Facteurs importants	**12, 13, 146, 147**
9.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	**18, 19**
9.2.3 Influences extérieures	**125**
10. Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	**225, 228, 260, 301, 359**
10.2 Flux de trésorerie	**19, 113, 124, 229**
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	**113, 124, 127, 269, 270**
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	**268 à 271, 347**
10.5 Sources de financement attendues	**113, 267**
11. R&D, brevets et licences	
12. Information sur les tendances	
12.1 Principales tendances	**7, 25, 146**
12.2 Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	**19, 114, 137, 316**

Informations	Pages
13. Prévisions ou estimations de bénéfices	
13.1 Principales hypothèses	**7, 125**
13.2 Rapport des commissaires aux comptes	**290, 310**
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	**317 à 326**
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	**327**
15. Rémunération et avantages	
15.1 Rémunérations versées	**338**
15.2 Provisions pour retraites ou autres	**N/A**
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1 Durée des mandats	**318**
16.2 Contrats de service	**345**
16.3 Comités	**330**
16.4 Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	**316**
17. Salariés	
17.1 Répartition des effectifs	**201**
17.2 Participations et stock-options	**344, 346**
17.3 Accord de participation au capital	**358**
18. Principaux actionnaires	
18.1 Répartition du capital	**359**
18.2 Droits de vote différents	**359**
18.3 Contrôle de l'émetteur	**359**
18.4 Accords d'actionnaires	**359**
19. Opération avec des apparentés	
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la société	
20.1 Informations financières historiques	**18, 19**
20.2 Informations financières pro forma	**234**
20.3 États financiers	**224**
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	**N/A**
20.4.1 Déclarations	**N/A**
20.4.2 Autres informations vérifiées	**N/A**
20.4.3 Autres informations non vérifiées	**N/A**
20.5 Dates des dernières informations financières	**224**
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	**N/A**

Informations	Pages
20.7 Politique de distribution de dividendes	**18, 124, 262, 307**
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	**116, 275, 276**
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	**N/A**
21. Informations complémentaires	
21.1 Capital social	**307, 359**
21.1.1 Capital souscrit et autorisé	**307, 359**
21.1.2 Actions non représentatives du capital	**N/A**
21.1.3 Autodétention et autocontrôle	**359**
21.1.4 Valeurs mobilières	**N/A**
21.1.5 Conditions d'acquisition	**359**
21.1.6 Options ou accords	**N/A**
21.1.7 Historique du capital	**359**
21.2. Acte constitutif et statuts	**355**
21.2.1 Objet social	**355**
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	**319, 330**
21.2.3 Droits et privilèges des actions	**359**
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	**359**
21.2.5. Assemblées générales	**348, 357**
21.2.6 Éléments de changement de contrôle	**348**
21.2.7 Seuils de participation	**360**
21.2.8 Conditions régissant les modifications statutaires	**354**
22. Contrats importants	**12, 13, 56 à 65**
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1 Déclaration d'expert	**N/A**
23.2 Autres déclarations	**363**
24. Documents accessibles au public	**362**
25. Informations sur les participations	**251**

Table de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 du 29 avril 2004.

Rubriques	Informations pour	Pages
1. L'attestation du responsable	**RFA**	**363**
2. Comptes sociaux	**RFA**	**296**
3. Comptes consolidés	**RFA**	**224**
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	**RFA**	**310**
5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	**RFA**	**290**
6. Rapport de gestion :		
6.1 Informations relatives à l'activité de la société et du Groupe		**18, 19**
Situation de la société et du Groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture L. 232-1 II + V; L. 233-26 code de commerce		**12, 13, 18, 19**
Activité et résultats de la société et du Groupe par branche d'activité L. 233-6 code de commerce		**18, 19, 238**
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement) de la société et du Groupe L. 225-100-1 code de commerce		**18, 19, 24 à 55, 112**
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la société et du Groupe L. 225-100-1 code de commerce		**18, 19, 226**
Principaux risques et incertitudes de la société et du Groupe L.225-100-1 code de commerce		**125**
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la société et du Groupe L. 225-100-1 code de commerce		**129**
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du Groupe Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la société et du Groupe Utilisation d'instruments financiers de la société et du Groupe L. 225-100-1 code de commerce		**129**
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la société et du Groupe L. 225-100-1 code de commerce		**139, 155**
Activité en matière de recherche et développement de la société et du groupe L. 232-1 II + V; L. 233-26 code de commerce		**73, 76, 120, 182**
Succursales L. 232-1 II + V code de commerce		**285**
6.2 Informations juridiques, financières et fiscales de la société		**18,19,316,354**
Répartition et évolution de l'actionnariat L. 233-13 code de commerce		**20,359**
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la société qu'elles détiennent L. 233-13 code de commerce		**285**
Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français L. 233-6 code de commerce		**51, 124**
Participations croisées R. 233-19 code de commerce		**N/A**
État de la participation des salariés au capital social L. 225-102 code de commerce		**20, 359**

Rubriques	Informations pour	Pages
Acquisition et cession par la société de ses propres actions (rachat d'actions) L. 225-211 code de commerce		**125**
Ajustements des titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières R. 228-91 code de commerce		**358**
Ajustements des titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions R. 228-90 et R. 225-138 code de commerce		**358**
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents 243 bis CGI		**20**
Dépenses et charges non déductibles fiscalement 223 quater CGI		**N/A**
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anti-concurrentielles L. 464-2 I al 5 code de commerce		**126**
Délais de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients L. 441-6-1 ; D. 441-4 ; A. 441-2 code de commerce		**141**
Montant des prêts interentreprises L. 511-6 3 bis Comofi		**309**
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement) L. 225-102-2 code de commerce		**N/A**
Plan de vigilance L. 225-102-4 ; L. 225-102-5 code de commerce		**126, 131, 137**
6.3 Informations portant sur les mandataires sociaux		**317**
État récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liées. L. 621-18-2 Comofi ; 223-26 RG AMF		**346**
6.4 Informations RSE		**143**
Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité, incluant les conséquences sur le changement climatique, et de l'usage des biens et services produits, ainsi que des engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités. L. 225-102-1 ; R. 225-105 ; R. 225-105-1 code de commerce		**145**
Déclaration de performance extra-financière comprenant notamment des indications sur la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de son activité, et, le cas échéant, les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et des informations relatives aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services produits, aux engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire, aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés et aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités. L. 225-102-1 ; R. 225-105 ; R. 225-105-1 code de commerce		**143**
Documents joints au rapport de gestion		
Rapport sur les paiements aux gouvernements L. 225-102-3 code de commerce		**N/A**
Tableau des résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices R. 225-102 code de commerce		**18, 19, 307**
Rapport sur le gouvernement d'entreprise L. 225-37-2 à L. 225-37-5 ; L. 225-68 ; L. 226-10-1 code de commerce		**316**

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rubriques	Pages
Informations relatives aux rémunérations	
Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison du mandat L. 225-37-2 ; L. 225-82-2 code de commerce	**336**
Rémunération totale et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la société, les sociétés contrôlées ou la société qui la contrôle. L. 225-37-3 code de commerce	**334**
Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement des fonctions L. 225-37-3 et D. 225-104-1 code de commerce	**334**
Choix du conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options L. 225-197-1 ; L. 225-185 code de commerce	**340**
Informations relatives à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice L. 225-37-4 1° code de commerce	**323, 324**
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes) L. 225-37-4 2° (X) code de commerce	**N/A**
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital L. 225-37-4 3° code de commerce	**352**
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification L. 225-37-4 4° code de commerce	**330**
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil L. 225-37-4 5° code de commerce	**327**
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil L. 225-37-4 6° code de commerce	**317**
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil, de ses objectifs, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus ou, à défaut, justification en l'absence d'une telle politique L. 225-37-4 6° code de commerce	**317**
Limitations des pouvoirs de la direction générale L. 225-37-4 7° code de commerce	**316, 330**
Référence à un code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales L. 225-37-4 8° code de commerce	**316**
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités. L. 225-37-4 9° code de commerce	**348**
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	
Structure du capital de la société L. 225-37-5 code de commerce	**359**
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 L. 225-37-5 code de commerce	**358, 359**
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 L. 225-37-5 code de commerce	**359**
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci L. 225-37-5 code de commerce	**359**
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier L. 225-37-5 code de commerce	**347**
Accords entre actionnaires dont la société a connaissance pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote L. 225-37-5 code de commerce	**347**

Rubriques	Pages
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration (du directoire ou de la gérance) ainsi qu'à la modification des statuts de la société L. 225-37-5 code de commerce	**358**
Pouvoirs du conseil d'administration (du directoire ou de la gérance) en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions L. 225-37-5 code de commerce	**330**
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, portait gravement atteinte à ses intérêts) L. 225-37-5 code de commerce	**347, 358**
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration (du directoire ou de la gérance) 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 d'achat ou d'échange L. 225-37-5 code de commerce	**336, 345**

Table de concordance RSE

Informations sociales		Pages
Emploi		**R. 225-105 II A 1°C. Com**
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique		**201**
Les embauches et les licenciements		**202**
Les rémunérations et leur évolution		**204**
Organisation du travail		**R. 225-105 II A 1°C. Com**
L'organisation du temps de travail		**205**
L'absentéisme		**206**
Santé et sécurité		**R. 225-105 II A 1°C. Com**
Les conditions de santé et de sécurité au travail		**207**
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles		**94, 115, 151, 207**
Relations sociales		**R. 225-105 II A 1° C. Com**
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci		**171**
Le bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail		**94,171**
Informations relatives aux impacts des accords collectifs sur la performance économique de l'entreprise	**L. 225-102-1 III al 2 C. com**	**171**
Formation		**R. 225-105 II A 1° C. Com**
Les politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement		**98**
Le nombre total d'heures de formation		**208**
Égalité de traitement		**R. 225-105 II A 1° C. Com**
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes		**174**
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		**100, 103, 171, 172**

Informations sociales	Pages
La politique de lutte contre les discriminations	**100, 103, 171, 172**
Informations environnementales	**143**
Politique générale en matière environnementale	**R. 225-105 II A 2 C. com**
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	**145 à 147**
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	**176**
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	**213, 274**
Pollution	**R. 225-105 II A 2 C. com**
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	**145 à 147**
La prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	**145 à 147**
Économie circulaire	**R. 225-105 II A 2 C. com**
Prévention et gestion des déchets	**84**
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	**85**
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	**44, 219**
Utilisation durable des ressources	**85**
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	**214**

Informations sociales		Pages
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		**84, 215**
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables		**216**
L'utilisation des sols		**85**
Changement climatique	**R. 225-105 II A 2 C. com**	
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit		**218**
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique		**146**
Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet		**155**
Protection de la biodiversité: les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	**R. 225-105 II A 2 C. com**	**161, 176**
Informations sociétales		
Informations relatives à ses engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	**L. 225-102-1 III al 2 C. com**	**196**
Informations relatives à ses engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	**L. 225-102-1 III al 2 C. com**	**219**
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	**R. 225-105 II A 3° C. com**	**68**
L'impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local		**98**
L'impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales		**106**
Les relations entretenues avec les parties prenantes de la société et les modalités du dialogue avec celles-ci		

Informations sociales		Pages
Les actions de partenariat ou de mécénat		**106**
Sous-traitance et fournisseurs	**R. 225-105 II A 3° C. com**	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux		**138**
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale		**151**
Loyauté des pratiques: les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	**R. 225-105 II A 3° C. com**	**151**
Informations complémentaires		
Informations sur la lutte contre l'évasion fiscale	**L. 225-102-1 III C. com**	**123**
Informations relatives à la lutte contre la corruption: les actions engagées pour prévenir la corruption	**R. 225-105 II B 1 C. com**	**132, 134, 150**
Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	**R. 225-105 II B 1 C. com**	**150**
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives:		
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		**154**
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		**171**
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire		**171**
à l'abolition effective du travail des enfants		**154, 171**
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		**154, 171**

Glossaire

Terme	Définition
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	Périmètre constant: se calcule en neutralisant: → la contribution de 2018 des sociétés entrées en périmètre en 2018; → la contribution de 2018 des sociétés entrées en périmètre en 2017, pour la période équivalente à celle de 2017 précédant leur date d'entrée; → la contribution sur 2016 des sociétés sorties du périmètre en 2018, pour la période équivalente à celle de 2018 suivant leur date de sortie; → la contribution sur 2016 des sociétés sorties du périmètre en 2017. Change constant: taux de change de 2017 appliqués aux chiffres d'affaires en devises de 2018.

Inventons un avenir à taille humaine

Conception et réalisation :

WordAppeal

Crédits photographiques :

Adélie Chatelier
Adrien Daste
Agence d'architectes Ilimelgo
Alexis Toureau
Aurélie Trompeau
BE Baumschlager Eberle and Styfhals & Partners in cooperation with Jaspers-Eyers Architects
Bertrand Béchard
Christop Weller
Cyrille Dupont / The Pulses
Daniel Jamme
Denis Boulanger / FFKDA
Eiffage / Poma / RATP
Eiffage Energía
Eiffage / AlterNature Media
Florie Berger
François Leclercq
Gaël Arnaud
Getlink
Getty Images
GWEL
Hervé Hôte / Agence Caméléon
Hervé Piraud
Infime
Insep
Jacques Ferrier Architectures
Jean-Christophe Hecquet
Jean-Paul Viguier & Associés
Joseph Ford
Joseph Kermel
Kropman
Layepro
Léonard de Serres
Luc Boegly Photographe 2018
Migné
Mohamed Khalfi
Olivier Dupont
Patriarche & Co
Photothèque Eiffage
Priora AG
Ray Pritchard
Robert Hausmann
Seignette /Lafontan
Sentinel
Sergio Grazia
Shutterstock
SO Dupontrenoux
Steven Maier
Thierry Beaucap
Vincent Ramet
Vivian Hertz
Wilmotte & Associés
2019 CNES-ESA / Sentinel

Tous droits réservés

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent document de référence le 03/04/2019 sous le numéro D.19-0258. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Eiffage

Campus Pierre Berger
3–7, place de l'Europe
78140 Vélizy-Villacoublay
T +33 (0)1 34 65 89 89

www.eiffage.com