

2019

À TAILLE HUMAINE

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL



02 Entretien avec Benoît de Ruffray,
 président-directeur général du groupe Eiffage

05 FAITS MARQUANTS
 RÉCITS

27 **PROFIL**
 TABLEAUX DE BORD

28 Gouvernance
30 Présence dans le monde
32 Chiffres clés 2019
34 Bourse et actionnariat
36 Modèle d’affaires
38 Politique bas carbone
40 Nos valeurs

41 **BILAN**
 AVANCÉES 2019

42 **4 branches, 8 métiers**
44 Construction
52 Infrastructures
60 Énergie Systèmes
68 Concessions

76 **Innovation et développement durable**
78 Écomobilités
80 Matériaux et conception bas carbone
82 Économie circulaire
84 Biodiversité et génie écologique
86 Végétalisation et agriculture urbaine
87 Qualité de vie et nouveaux usages
88 Énergies renouvelables et performance
 énergétique

90 **Ressources humaines et engagements**
92 Actionnariat salarié
94 Prévention
98 Recrutement et insertion professionnelle
100 Formation et développement professionnel
102 Eiffage et le sport
104 Fondation Eiffage

**INFORMATIONS
FINANCIÈRES
ET DE GOUVERNANCE**

108 Rapport de gestion du conseil d’administration
143 Comptes consolidés
219 Comptes sociaux
232 Rapport des commissaires aux comptes sur les
 comptes annuels
236 Rapport spécial des commissaires aux comptes
 sur les conventions réglementées
237 Rapport du conseil d’administration sur le
 gouvernement d’entreprise
284 Renseignements à caractère général

**DÉCLARATION DE
PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE**

295 Déclaration de performance extra-financière

« Nous consolidons la montée en puissance de nos métiers au cœur des territoires où nous sommes implantés, pour une croissance équilibrée, pérenne et décarbonée. »



Benoît de Ruffray analyse les bons résultats 2019, les perspectives 2020 ainsi que les défis inhérents à la dynamique de croissance d'Eiffage au service de l'émergence de la ville et des territoires bas carbone.

L'année 2019 a vu se confirmer la croissance du Groupe. Comment analysez-vous ces bons résultats ?

Benoît de Ruffray — C'est la preuve de la pertinence de notre modèle d'affaires, fondé sur la complémentarité entre nos métiers de travaux et de concessions. Nous tirons profit de solides ancrages locaux en Europe et au Sénégal et de notre capacité à réaliser de grands projets multimétiers dans ces territoires. Notre chiffre d'affaires affiche ainsi une hausse de 9,4 %, et le résultat opérationnel courant une augmentation de 8 %.

Ces résultats montrent aussi que le cap défini dans le cadre de notre plan stratégique était le bon. Nous avons réussi à atteindre nos objectifs et à créer un environnement de dialogue et de transformation fructueux. C'est une grande satisfaction. Nous avons par ailleurs bénéficié en 2019 d'un contexte porteur dont nous avons su saisir les opportunités partout où nous sommes présents.

Les travaux affichent une croissance à deux chiffres. À quoi tient cette performance ?

B. de R. — Nous enregistrons pour notre activité de travaux une croissance supérieure à 10 % ces deux dernières années. Toutefois, si en 2018 celle-ci reposait principalement sur des opérations de croissance externe en Europe, en 2019 elle a été générée à 80 % de manière organique. Nous avons donc récolté les fruits de notre travail.

Ces résultats tiennent notamment à la montée en puissance des projets du Grand Paris Express, à l'excellente dynamique de l'immobilier et de la route, ainsi qu'à notre forte présence en Europe. Je retiens aussi l'acquisition de Meccoli, qui fait de nous un acteur plein et entier du rail en France.

Côté concessions, comment résumer 2019 ?

B. de R. — Pour la branche Concessions, 2019 a vu l'aboutissement de projets très structurants, parfaitement en ligne avec notre plan stratégique visant à développer notre portefeuille de concessions là où nous sommes implantés. Quatre réussites majeures sont à noter au cours du dernier exercice. Tout d'abord, notre renforcement au capital d'APRR et d'AREA, avec l'acquisition de 2 % complémentaires. Mais aussi, l'obtention du contrat de concession de la Route Centre-Europe Atlantique (RCEA) en France, et la sécurisation des concessions aéroportuaires de Lille et de Toulouse. Enfin, nous venons de remporter le projet de l'A3, le plus important partenariat public-privé autoroutier jamais signé en Allemagne.

Afin d'atteindre cette croissance, vous avez intégré de nombreux nouveaux talents. Quels ont été les défis ?

B. de R. — Bien intégrer nos nouveaux collaborateurs tout en leur transmettant notre culture d'entreprise est un point d'attention fondamental et permanent. Certains indicateurs laissent à penser que cela se passe plutôt bien : par exemple, le taux de souscription des nouveaux collaborateurs à l'actionnariat salarié est proche de celui de l'ensemble de nos salariés. Je reste par ailleurs convaincu que notre organisation compacte nous rend plus proches des équipes. Mais aussi plus agiles, ce qui facilite l'accueil et l'intégration. Enfin, notre marque employeur — « À vous d'inventer un avenir à taille humaine » —, parfaitement alignée sur ce que nous sommes, est un levier d'intégration qui nous aide à faire vivre nos valeurs.





La transition énergétique est un enjeu : comment Eiffage y contribue-t-il ?

B. de R. — Nous avons intégré les enjeux du bas carbone dès 2007. Nous étions précurseurs et avons adopté une démarche progressive et continue. L’approche carbone fait partie intégrante de la valeur ajoutée de nos offres. La prise de conscience accélérée de nos parties prenantes est une opportunité formidable. Certains grands projets ont été des lieux d’innovation privilégiés en la matière. Ils ont nourri les méthodes et les solutions qui se déploient maintenant au sein de l’ensemble de nos métiers. Dans cette dynamique d’anticipation, nous allons aujourd’hui au-delà des exigences réglementaires. Nous prenons d’ores et déjà en compte dans nos offres les émissions indirectes liées au cycle de vie de nos produits. Cela nous aide à proposer à nos clients et à nos parties prenantes les solutions nativement les plus décarbonées. Pour les concevoir, le Groupe s’ouvre à un fonctionnement collaboratif, à l’instar de ce qui est pratiqué sur la première plateforme française dédiée aux matériaux et procédés bas carbone, Sekoya, que nous avons lancée en 2019.

Comment se dessine 2020 pour Eiffage, selon vous ?

B. de R. — Si les deux premiers mois de l’année ont été dynamiques, la propagation du Covid-19 en Europe, et désormais dans le monde, est venue bouleverser notre activité tant en Travaux qu’en Concessions. Nous nous sommes attachés en priorité à assurer la sécurité sanitaire de nos salariés et de façon générale des intervenants sur nos sites d’activité, ainsi que la continuité opérationnelle des activités essentielles dont nous avons la charge dans nos pays d’intervention (maintenance hospitalière, pérennité de la chaîne alimentaire, maintien de la fourniture d’électricité d’eau et de gaz, exploitation et sécurité autoroutière, aéroportuaire, ferroviaire...).

Nous devons désormais intégrer ce nouveau risque comme inhérent à nos activités et de repenser notre organisation du travail, en coordination avec nos maîtres d’ouvrage, nos maîtres d’œuvre et les organismes professionnels, afin d’intégrer de nouvelles méthodes permettant de mettre en œuvre les gestes barrière indispensables à la sécurité de nos collaborateurs. Notre capacité d’adaptation, l’intégration de ces méthodes dans nos processus et la cohésion de nos équipes sont fondamentales pour retrouver dans les meilleurs délais un mode opératoire normalisé compatible avec la relance. Néanmoins, nos carnets de commandes demeurent, et, bien que perturbés, les contrats en cours, comme ceux remportés tout récemment, seront menés à bien.

Le mot de la fin ?

B. de R. — Nous fêterons en 2020 les 30 ans du rachat de l’entreprise par ses salariés (RES) et le début de l’actionnariat salarié chez Eiffage. Une aventure qui nous rend différents et nous a permis de rester collectivement l’actionnaire de référence du Groupe. Au 31 décembre 2019, près de 80 % des salariés du Groupe étaient actionnaires par l’intermédiaire du Plan d’épargne Groupe, représentant 17,1 % du capital d’Eiffage. Au cœur de notre culture, l’actionnariat salarié a contribué à forger une cohésion hors du commun et une identité forte autour de valeurs communes qui ont permis notre réussite. Nous veillons à préserver notre modèle, toujours aussi moderne, et à le faire vivre dans tous les territoires où nous sommes implantés, pour une création de valeur partagée.

« En 2020, nous fêterons les 30 ans de l’actionnariat salarié, qui est au fondement de notre culture et de nos valeurs. »

Benoît de Ruffray,
président-directeur général d’Eiffage

FAITS MARQUANTS
RÉCITS

+ de 100

ingénieurs et projeteurs
au sein du bureau
d'études techniques
d'Eiffage Génie Civil

Ævia /
Une réponse globale à des enjeux
d'intérêt général.



— Conservation et rénovation du patrimoine: les grands défis d'Ævia

Béton, bitume, métal : ces matériaux avec lesquels sont bâtis tous les grands ouvrages semblent inaltérables. Or les ponts, les tunnels, les ouvrages hydrauliques et les bâtiments subissent des dégradations réelles mais souvent imperceptibles pour les usagers. Le vieillissement du patrimoine, des infrastructures et des ouvrages complexes, dont une grande partie date de l'après-guerre, rend nécessaire leur rénovation, qui est devenue un enjeu majeur de sécurité et de conservation d'un capital collectif de très grande valeur. La prise de conscience est générale. Elle implique autant les États et les collectivités que les experts des travaux et des concessions. Il convient désormais de réaliser un grand nombre d'opérations de haute technicité à coûts maîtrisés et dans le respect des ouvrages existants et de l'environnement.

— **Fédérer les expertises au sein d'une marque unique.** Pour apporter une réponse globale et adaptée à ces enjeux d'intérêt général, Eiffage Génie Civil a décidé de fédérer sous une seule marque plusieurs expertises complémentaires. Depuis octobre 2019, Ævia rassemble ainsi les entités Via-Pontis, spécialiste de la réhabilitation d'ouvrages d'art; Résirep, expert des travaux spéciaux; Etic, référent en matière d'équipements techniques; TSV, leader dans les opérations de vérinage; ainsi que les équipes dédiées au BSI®, le béton fibré à ultra-hautes performances (Bfup) développé par le Groupe. Grâce à cette organisation unifiée, Eiffage

Ævia

met à disposition de ses clients, publics et privés, un interlocuteur unique capable de proposer des offres intégrées spécifiques à chaque projet. Une approche globale et efficace qui garantit aux donneurs d'ordres la parfaite prise en compte de toutes leurs problématiques depuis la phase de conception, menée en étroite collaboration avec le client, jusqu'à la livraison de l'ouvrage et au-delà, à travers son entretien.

— **L'innovation au service de la performance.** La force d'Ævia, c'est aussi la mise en commun des savoir-faire, des équipements et des innovations de chacune de ses entités. De quoi faire face à toutes les situations les plus complexes et exigeantes comme la manutention lourde des ouvrages – par hissage, ripage ou vérinage – ou encore la mise en œuvre de solutions et matériaux innovants : résines, bétons hautes performances, etc. L'expérience des équipes, acquise depuis de nombreuses années sur des chantiers de grande envergure, permet à Ævia d'intervenir dans les environnements les plus difficiles, nécessitant par exemple le maintien de la circulation routière, de la navigation fluviale ou la poursuite des activités sur un site industriel. —

— Proximité DES SOLUTIONS SUR MESURE POUR CHAQUE OUVRAGE

Fort de son maillage territorial au plus près des besoins et du savoir-faire de ses équipes, Ævia peut intervenir aussi bien sur des opérations de grande envergure que sur des opérations ponctuelles, en s'appuyant notamment sur l'expertise du bureau d'études techniques d'Eiffage Génie Civil. Les équipes d'Ævia sont ainsi déjà intervenues sur le pont de Tancarville (Seine-Maritime), le viaduc des Égratz (Haute-Savoie), l'usine de la Hague (Manche) ou encore le Forum des Halles, à Paris. —



— LaVallée : un écoquartier à taille humaine

Septembre 2023. Emma sort de l'école après sa première journée chez les « grands ». Son père l'attend pour aller à la ferme acheter quelques légumes. C'est cette même ferme qui fournit la cantine où déjeune Emma et le restaurant d'entreprise de son père. Ils rentrent ensuite à vélo, heureux de la fraîcheur des allées arborées. Ils habitent ici depuis deux ans, dans un immeuble en béton recyclé et alimenté en énergies renouvelables. Ici ? C'est LaVallée, un écoquartier situé à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) intégrant des solutions bas carbone innovantes de notre Groupe et démonstrateur de nos expertises dans ce domaine.

— **Un chantier porté par Eiffage Aménagement et conçu comme une vitrine de la ville durable.**

LaVallée, c'est la preuve qu'une autre manière de construire est possible et qu'une nouvelle façon de penser la ville et l'urbanisme peut réconcilier l'individu, les bâtiments, les infrastructures, l'environnement et la biodiversité. L'heure est désormais à l'harmonie. À LaVallée, c'est un chantier hors norme qui s'est engagé : à terme, l'écoquartier comptera 2 200 logements, 36 500 m² de bureaux, des commerces, des établissements scolaires, une crèche, de vastes espaces végétalisés et une ferme urbaine d'un hectare. Depuis la déconstruction du site jusqu'à la finalisation des différents espaces, le développement durable et le bien-vivre imprègnent chaque action de nos équipes.

— **Une filière exemplaire de recyclage des matériaux.** La déconstruction, en 2019, des anciens bâtiments de l'École Centrale de Paris fait figure

LaVallée Châtenay-Malabry

d'exemple en matière d'aménagement raisonné. 98 % des bétons issus des démolitions seront réemployés pour la construction des nouveaux immeubles et l'aménagement des voies de circulation. Un procédé de recarbonatation des vieux bétons, qui permet d'en augmenter la recyclabilité, est également en cours d'expérimentation en partenariat avec l'université Gustave-Eiffel. Le recyclage des matériels et anciens mobiliers de l'école est assuré par les bénévoles de l'association RéaVie, créée par des collaborateurs d'Eiffage, spécialiste de l'économie circulaire, avec le soutien de la Fondation Eiffage. Quant à l'ancien gymnase de l'École Centrale, il sera conservé et rénové pour être adapté aux usages des habitants de l'écoquartier.

— **Construction bas carbone et énergies renouvelables.** En complément du réemploi des ressources, Eiffage a recours aux matériaux biosourcés pour les constructions, tels que le bois et une peinture à base d'algues. L'optimisation des performances énergétiques et le recours aux énergies vertes constituent un autre objectif majeur. Un réseau de chaleur, alimenté à 50 % en énergies renouvelables et utilisant la géothermie, est également prévu. Enfin, l'écoquartier LaVallée sera largement arboré et ponctué d'îlots de fraîcheur pour le bien-être d'Emma, de ses parents et de tous les habitants en cas d'épisode caniculaire. —

— Ville durable UN LABORATOIRE PLURIDISCIPLINAIRE

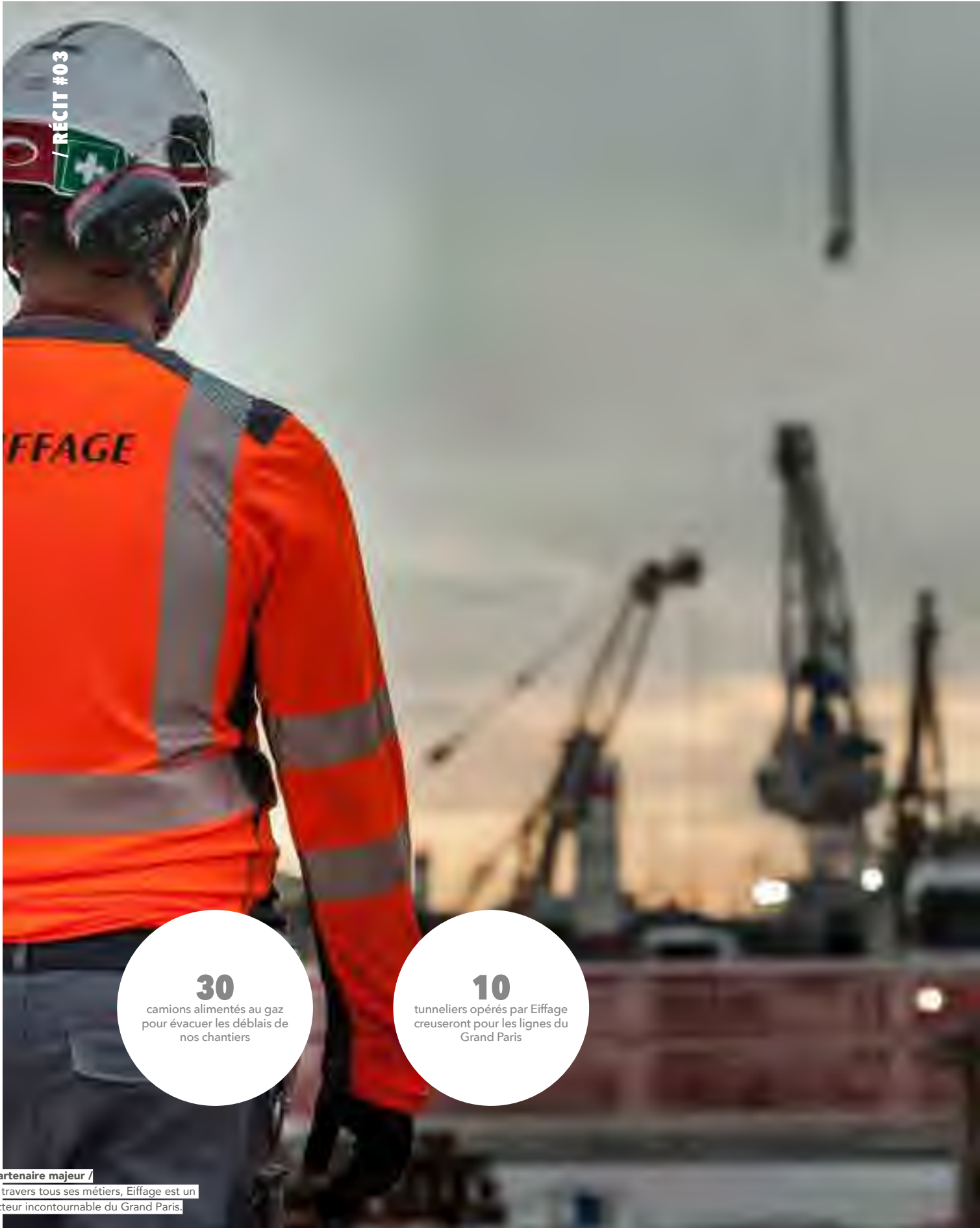
Eiffage a noué un partenariat avec l'Université Gustave Eiffel (UGE). Au total, 57 enseignants chercheurs et leurs étudiants, et 25 professionnels d'Eiffage sont mobilisés pendant trois ans au sein de huit ateliers thématiques autour d'une approche systémique de la ville durable. Des sujets de « recherche-action », applicables dans le futur écoquartier, sont développés, depuis les expérimentations scientifiques (recarbonatation de bétons anciens, îlots de fraîcheur), la gestion de l'eau et des déchets ou encore les micromobilités et leur analyse sociologique. Le partenariat, doté d'un budget de 2 millions d'euros, est financé à part égale par Eiffage et l'UGE. —



/ RÉCIT #02

Ville durable /

Le chantier de LaVallée intègre les innovations et solutions bas carbone d'Eiffage.



RÉCIT #03

EIFFAGE

30

camions alimentés au gaz pour évacuer les déblais de nos chantiers

10

tunneliers opérés par Eiffage creuseront pour les lignes du Grand Paris

Partenaire majeur /
À travers tous ses métiers, Eiffage est un acteur incontournable du Grand Paris.



— Déployer Paris « hors les murs »

Alors que le rayonnement de Paris dépasse largement notre territoire, la géographie de la capitale reste contrainte par les murs de son boulevard périphérique. Infrastructures, logements, services, transports : la vaste agglomération qui s'étend autour du cœur de la capitale souffre d'une hétérogénéité qui l'éloigne des standards des grandes métropoles. Pour que Paris garde sa position de capitale mondiale aux côtés de Londres, New York, Tokyo ou Shanghai et afin d'améliorer le cadre de vie et le quotidien de quelque 7 millions d'habitants, le projet Grand Paris a engagé une transformation historique de la première aire urbaine de France.

— **Rapprocher les territoires pour faire rayonner la région parisienne.** Cette transformation, globale, vise tout d'abord à abolir la frontière entre Paris et sa banlieue en connectant les différents territoires extra-muros entre eux, grâce à une nouvelle offre de transports publics. L'extension des réseaux inscrits dans le Grand Paris Express permettra ainsi de répondre aux besoins actuels des habitants, mais aussi de dynamiser certains secteurs plus isolés et de favoriser l'attractivité du territoire francilien. Eiffage Génie Civil participe grandement à l'aménagement de ce futur réseau en assurant la construction de tout ou partie des lignes 14, 15 et 16 ainsi que l'extension de la ligne Eole (RER E). Les chantiers mobilisent

Grand Paris

toutes les expertises d'Eiffage Génie Civil afin d'assurer les opérations de démolition, de terrassement, de travaux souterrains, d'ouvrages d'art ou de pose de voies. Des interventions de grande envergure ont lieu, qui sont techniquement très exigeantes et doivent être conduites dans des contextes souvent difficiles : sur des sites exigus, entourés de routes et de bâtiments, avec des obligations de maintien de la circulation... Le 25 juillet 2019, une opération exceptionnelle de bétonnage de génie civil s'est par exemple déroulée sur le chantier de la ligne 15 Sud, au niveau de Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne) : le coulage d'une dalle de 465 m² et de 2 mètres d'épaisseur nécessitant 924 m³ de béton.

— **Limiter l'impact environnemental des projets grâce à des process innovants.** Aux contraintes techniques s'ajoute la volonté de l'ensemble des parties prenantes du Grand Paris, Eiffage en tête, de réduire les nuisances pour les riverains et l'impact environnemental des travaux. À ce titre, le traitement des déchets du chantier de la ligne 16 s'annonce exemplaire, avec un objectif de 70 % de revalorisation et de réemploi des déchets ainsi qu'un transport des déblais par voie fluviale ou par train, quand cela est possible. 30 camions alimentés au gaz acquis par le Groupe sont également affectés à l'évacuation des déblais. Pour aller encore plus loin, Eiffage a instauré, et c'est une grande première en France, la traçabilité totale de l'ensemble des déblais évacués. Autre grand défi pour les équipes : assurer la livraison de l'ensemble des infrastructures (voies et gares) des lignes 14 et 16 avant l'été 2024, pour une mise en service des nouveaux métros au moment du lancement des Jeux de Paris.





— **Adapter le cadre de vie aux besoins des habitants.** Le Grand Paris, c’est aussi une nouvelle impulsion donnée à la réhabilitation de quartiers et à la construction de nouveaux immeubles d’habitation, de bâtiments tertiaires, culturels, de loisirs et de commerces. Une modernisation de la ville au sens large qui prend en compte tous les enjeux actuels et futurs : le bien-vivre ensemble à travers des bâtiments à usage mixte, la connectivité et les nouvelles manières de travailler, les mobilités douces et l’intermodalité, le respect de l’environnement et la lutte contre toutes les formes de pollution. Là encore, Eiffage s’engage dans de nombreux projets pour y apporter toute son expérience, son savoir-faire et sa capacité d’innovation, en matière de construction bas carbone notamment.

— **Eiffage partenaire global du Grand Paris.** À travers tous ses métiers, Eiffage s’impose comme

partenaire majeur du Grand Paris. Eiffage Immobilier a ainsi été sélectionné en mars 2019 pour piloter le projet immobilier Lumin&Sens (architecte Wilmotte & Associés) qui viendra compléter le site de la future gare de la ligne 16 à Aulnay-sous-Bois. Le programme comprend deux îlots parfaitement intégrés à la gare avec des logements, des boutiques, une crèche, un parking et de nombreux espaces verts dans un esprit de mixité et d’enrichissements mutuels des différents lieux. Eiffage Énergie Systèmes a remporté en groupement la réalisation des infrastructures électriques des premiers tronçons des lignes 16 et 17 du Grand Paris Express pour un montant de plus de 68 millions d’euros. Les deux lignes cumulent 30 kilomètres de voies, 10 gares et 32 ouvrages annexes.

En juin 2019, Eiffage a remporté deux projets dans le cadre de la deuxième édition du concours « Inventons la Métropole du Grand Paris ». Eiffage Aménagement dirigera l’opération « Figures Libres » à Asnières-sur-Seine pour réaliser une opération mixte de plus de 400 logements, des commerces, des activités de loisirs et de sports, tandis qu’Eiffage Immobilier conduira la réhabilitation de l’ancienne école d’architecture à Nanterre, qui accueillera le campus Léonard de Vinci. Avec un engagement fondateur : offrir à tous les habitants de ce territoire de meilleures conditions de vie et de travail au sein d’une mégapole dynamique et attractive. —



Expertise /
Eiffage intervient sur des opérations techniques de grande envergure, faisant appel à toute son expertise.



EN BREF



Les chantiers Grand Paris d'Eiffage

— Ligne 15 Sud – lot T2B

Réalisé en groupement.
Creusement de 7,2 km de tunnel et construction de trois gares : Saint-Maur - Créteil, Champigny Centre et Bry - Villiers - Champigny.
Réalisation des infrastructures électriques.

— Ligne 14 Sud – lot GC03

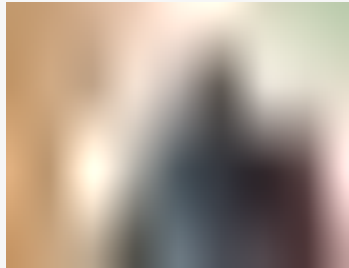
Lot exécuté en groupement.
Creusement de 4 km de tunnel et construction de trois gares (Chevilly - Trois-Communes, MIN - Porte-de-Thiais et Pont-de-Rungis).

— Ligne 16 – lot 1

Creusement de 19 km de tunnel, création de cinq gares (Saint-Denis - Pleyel, Stade-de-France, La Courneuve - Six-Routes, Le Bourget RER et Le Blanc-Mesnil), de 21 ouvrages annexes et pose des voies et caténaires, en groupement.
Réalisation, en groupement, des infrastructures électriques.

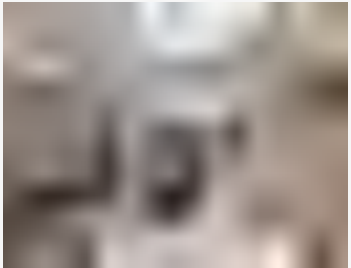
— Prolongement d'Eole – ligne E du RER

Construction du saut-de-mouton de Bezons.
Creusement de 6,1 km de tunnel. Travaux de voies et adaptation des gares existantes entre Mantes-la-Jolie et Nanterre-la Folie.
Infrastructures électriques. Voies, caténaires, métallerie entre Haussmann-Saint-Lazare et Nanterre.
Rehaussement des voies dans les gares Magenta et Haussmann-Saint-Lazare.



— Recrutement local
LA DYNAMIQUE EMPLOI

Afin d’optimiser le recrutement local sur les chantiers du Grand Paris Express, Eiffage travaille en lien direct avec les collectivités, les établissements publics territoriaux (Plaine Commune, Paris Terres d’Envol, etc.) et Pôle emploi. Rencontres, réunions d’information, visites de chantiers... : Eiffage multiplie les actions pour accélérer le recrutement de nouveaux collaborateurs. Pour le premier lot de la ligne 16, 2 000 personnes ont été mobilisées par Eiffage Génie Civil. Signataire de la charte Entreprise-Territoire avec Plaine Commune, Eiffage s’est également engagé à consacrer 10 % des heures de ce chantier à l’insertion de jeunes sans qualification ni diplôme ou de chômeurs de longue durée. Sans compter les emplois indirects de ces grands travaux qui bénéficient aux TPE et PME locales également parties prenantes de ces opérations. —



— Jeux 2024
EIFFAGE EN PISTE

De Saint-Denis - Pleyel, situé aux portes du nord de Paris, jusqu’à Noisy - Champs, en Seine-et-Marne, la ligne 16 va irriguer la Seine-Saint-Denis et assurer le déplacement de 200 000 voyageurs par jour. D’une longueur totale de 29 kilomètres, elle comptera dix gares, dont huit seront connectées au réseau de transports francilien. Eiffage Génie Civil réalise les travaux du lot 1 de cette ligne, le plus important du tracé. Il 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. Également appelé « ligne des Jeux olympiques », ce premier tronçon sera livré au printemps 2024. —



— Contribuer à la remise à niveau des autoroutes allemandes

Confrontée au vieillissement de ses infrastructures routières, la république fédérale d'Allemagne a lancé un plan de préservation et d'amélioration du patrimoine en 2016. Ainsi, 270 milliards d'euros sont destinés à la rénovation de tous les réseaux de transports (route, fer...) anciens et fortement dégradés. L'ensemble des acteurs du bâtiment et des travaux publics européens sont embarqués dans cette vaste opération de modernisation des routes, autoroutes et voies ferrées allemandes. Solidement implanté en Allemagne, notre Groupe a pris part à plusieurs programmes déjà achevés et participe à divers projets en cours. Fort de son expérience reconnue dans la conduite de chantiers de grande envergure et de son expertise technique, Eiffage dispose d'un avantage décisif : sa capacité à prendre en considération la protection de l'environnement en amont de chaque projet. Un atout de taille en Allemagne, où les enjeux écologiques sont au cœur du débat public.

— **Modernisation de l'A94 bavarise terminée.** L'aspect environnemental était d'ailleurs au cœur du contrat de partenariat public-privé remporté par Eiffage Concessions – au sein d'un groupement – en janvier 2016 pour la construction et l'exploitation d'une nouvelle section de l'A94 en Bavière. Des actions de compensation environnementale des travaux ont été menées, complétées par la mesure en continu de l'impact des ouvrages sur la biodiversité.

A94 / A3

La mise en service de la section de 77 kilomètres de cette autoroute A94 entre Forstinning et Marktl a été réalisée en octobre 2019, avec un mois d'avance sur le planning d'achèvement des travaux.

— **Élargissement de l'A3 : un défi technique de haut vol.** En 2020, direction la Bavière du Nord avec un nouveau contrat de grande ampleur pour Eiffage Concessions, réalisé en coentreprise. Baptisé A3 Nordbayern GmbH & Co. KG, le groupement devra assurer le financement, la conception et la réalisation de l'élargissement de quatre à six voies de 76 kilomètres de l'A3. D'un montant de 1,5 milliard d'euros, les travaux, lancés au printemps 2020, s'étendront jusqu'en 2025 et devront être réalisés sans rupture de la circulation. Un vrai défi ! Le projet intègre, là encore, des actions environnementales, à travers notamment des mesures de préservation de la biodiversité et l'amélioration du système actuel de protection contre les nuisances sonores. D'une durée de trente ans, le contrat de concession représente à ce jour le plus grand projet de partenariat public-privé signé en Allemagne. Le Groupe renforce ainsi son ancrage sur le territoire allemand, tout en développant des solutions de mobilité innovantes en faveur de l'environnement. —

— Autoroute durable L'A94 EN BREF

33 km de nouveau tronçon à 2x2 voies

22 km de mur antibruit

66 km de clôture de protection pour la faune sauvage

57 ouvrages d'art dont 4 de plus de 300 m de long

640 000 m² d'enrobés bitumineux à faible niveau acoustique

1 centre d'exploitation à Ampfing

2 aires de repos



1,5 Md€
d'investissements
pour l'autoroute A3

540 M€
d'investissements
pour l'autoroute A94

Environnement /
Eiffage prend en considération la
protection de l'environnement en
amont de chaque projet.

de **25 à 86 %**
de réduction des efforts de la
main selon les postes de travail
grâce à Ironhand®

40 %
des TMS touchent
la main et le poignet

Gant bionique /
Une innovation qui répond aux enjeux
de sécurité et prévention du Groupe.



— L'innovation qui réduit la pénibilité et protège la santé

Un gant bionique qui faciliterait le travail des équipes sur les chantiers ? Ce n'est pas de la science-fiction. C'est même une réalité qui peut aujourd'hui bénéficier à tous les acteurs de notre secteur d'activité et à tout un chacun au quotidien. Notre objectif premier : assurer le 100 % sécurité sur nos chantiers. C'est en poursuivant cet objectif que nous avons été amenés à travailler sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui sont la première cause de maladie professionnelle dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. Afin de réduire toujours plus la pénibilité au travail pour nos collaborateurs, nous avons cherché des solutions visant à soulager l'effort grâce à un soutien mécanique.

— **Une histoire écrite à quatre mains.** En Suède, une start-up engagée, Bioservo Technologies AB, avait mis au point une prothèse médicale avec des muscles et des tendons mécaniques permettant de retrouver une capacité de préhension amoindrie. Eiffage, identifiant le potentiel de cette innovation qui répondait parfaitement à ses enjeux, propose alors à la start-up son soutien technique et scientifique pour développer une version professionnelle de cet équipement adaptée aux métiers du BTP. Après une phase d'expérimentation, le partenariat a permis la création du gant bionique nouvelle génération : Ironhand®. À l'aide de capteurs et d'une unité motrice, ce gant offre de la force supplémentaire, réduisant ainsi le risque de TMS du poignet et les microtraumatismes de la main. Soudeurs, tireurs de râteau, coffreurs, maçons... nos collaborateurs

Innovation

peuvent désormais bénéficier de ce dispositif inédit. Celui-ci a en effet démontré toute son efficacité : grâce à Ironhand®, les efforts déployés par les opérateurs sont réduits de 25 à 86 %, selon les postes de travail. En outre, il permet l'intégration dans l'entreprise ou le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap.

— **Rendre le gant bionique accessible au plus grand nombre.** Convaincus par ces résultats, nous avons décidé de promouvoir l'utilisation du gant bionique auprès d'une plus large cible. Nous avons donc établi un partenariat avec Loxam, entreprise spécialisée dans la location de matériel professionnel, afin qu'Ironhand® puisse être proposé à la location à un prix accessible, répondant ainsi au besoin d'acteurs de petites structures du BTP n'ayant pas l'usage de cet équipement en permanence. Nous allons aussi proposer Ironhand® à d'autres secteurs industriels particulièrement concernés par les risques de TMS : agroalimentaire, automobile, aéronautique, etc. Pour aller plus loin, nous poursuivons notre partenariat avec Bioservo Technologies AB en codéveloppant un dispositif destiné à l'ensemble du bras, pour améliorer toujours plus le confort de tous nos collaborateurs et du grand public. —

— Distinctions

UNE PLUIE DE RÉCOMPENSES POUR IRONHAND® EN 2019

- **Lauréat argent**, catégorie meilleure démarche santé et prévention, 2^e édition des Trophées du bien-être et de la qualité de vie au travail
- **Trophée bien-être au travail**, 5^e édition des Trophées du bien-être
- **Premier prix MASE Awards** Île-de-France Normandie Centre
- **Industry Award**, IOT Solutions World Congress, Barcelone
- **Trophée prévention et santé au travail**, festival Fimbacte
- **Trophée Excellence SMA**, catégorie entreprises de plus de 500 salariés, salon Batimat, Villepinte
- **Prix spécial du jury**, 1^{res} rencontres de l'innovation des canaliseurs
- **Lauréat du concours prévention sécurité santé** d'EGF BTP Nouvelle-Aquitaine



— Contribuer au développement des énergies bas carbone

L'urgence climatique est là. La prise de conscience environnementale est forte. Pour preuve, les énergies renouvelables progressent en Europe, et l'objectif fixé par l'Union européenne d'atteindre 20 % de la consommation d'énergie issue de production verte en 2020 est en passe d'être atteint. Partout, les programmes de production d'énergie solaire, éolienne, hydraulique ou géothermique se développent en vue d'atteindre le prochain palier, fixé à 32 % en 2030. Ce grand mouvement vers une production d'énergie décarbonée mobilise les pouvoirs publics mais également les entreprises dont l'une des missions consiste à accompagner cette dynamique « verte », voire à en être le moteur en proposant des solutions innovantes, efficaces et pérennes. Grâce à ses différents métiers, Eiffage s'impose comme un des leaders dans le développement d'alternatives aux énergies fossiles en France comme à l'international.

— **Le grand envol de l'éolien offshore.** Le marché de l'éolien offshore a augmenté de près de 30 % par an entre 2010 et 2018. C'est dans ce secteur très porteur que Smulders, la filiale belge d'Eiffage Métal, est spécialisée depuis quinze ans. Smulders a en effet développé une expertise en ingénierie et en production de fondations, pièces de transition et sous-stations électriques pour éoliennes, respectueuses de l'environnement marin. Le savoir-faire des équipes d'Eiffage Métal est incontournable dès qu'un projet de grande envergure voit le jour en Europe. C'est

Énergies bas carbone

notamment le cas pour le parc de Moray East, au nord-est des côtes écossaises, où Smulders assure la fourniture et la pose de 100 fondations jacket de 1 000 tonnes chacune. C'est également le cas en France, où Eiffage Métal a remporté le contrat pour la conception, la fabrication et l'installation des fondations monopieux de la première ferme éolienne offshore française à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique).

— **Le solaire rayonne toujours.** Avec la réalisation de la plus grande centrale photovoltaïque d'Europe en 2015 à Cestas (Gironde), en un temps record, Eiffage avait démontré sa capacité à fédérer toutes les expertises de ses différents métiers (Eiffage Énergie Systèmes, Eiffage Route et Eiffage Construction) pour relever les défis les plus ardues dans le domaine du solaire. Par le biais de sa filiale espagnole Eiffage Energía, devenue un leader des énergies renouvelables, Eiffage diffuse aujourd'hui son savoir-faire jusque sur le continent américain à travers différents projets : participation à près d'un tiers des équipements photovoltaïques mis en œuvre au Chili, construction d'une centrale à Torreón, au Mexique, construction et maintenance de la centrale Paradise Park en Jamaïque...

Notre Groupe est fier de compter parmi les acteurs moteurs du développement de toutes ces sources d'énergie décarbonée. De grands progrès sont réalisés chaque jour, grâce à l'engagement de tous pour améliorer les technologies existantes et en inventer de nouvelles. —

— Mix énergétique LA FRANCE VISE LA NEUTRALITÉ CARBONE EN 2050

À travers la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) et la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) définies en 2019, la France vise la neutralité carbone à l'horizon 2050. À cette fin, le gouvernement a notamment fixé des objectifs en matière de réduction globale de la consommation énergétique (– 16,5 % en 2028 par rapport à 2012) et de diminution de la part des énergies fossiles (– 35 % en 2028 par rapport à 2012) au profit des énergies renouvelables. Une dynamique s'est enclenchée pour faire du bas carbone le cœur du mix énergétique français. —



950 000

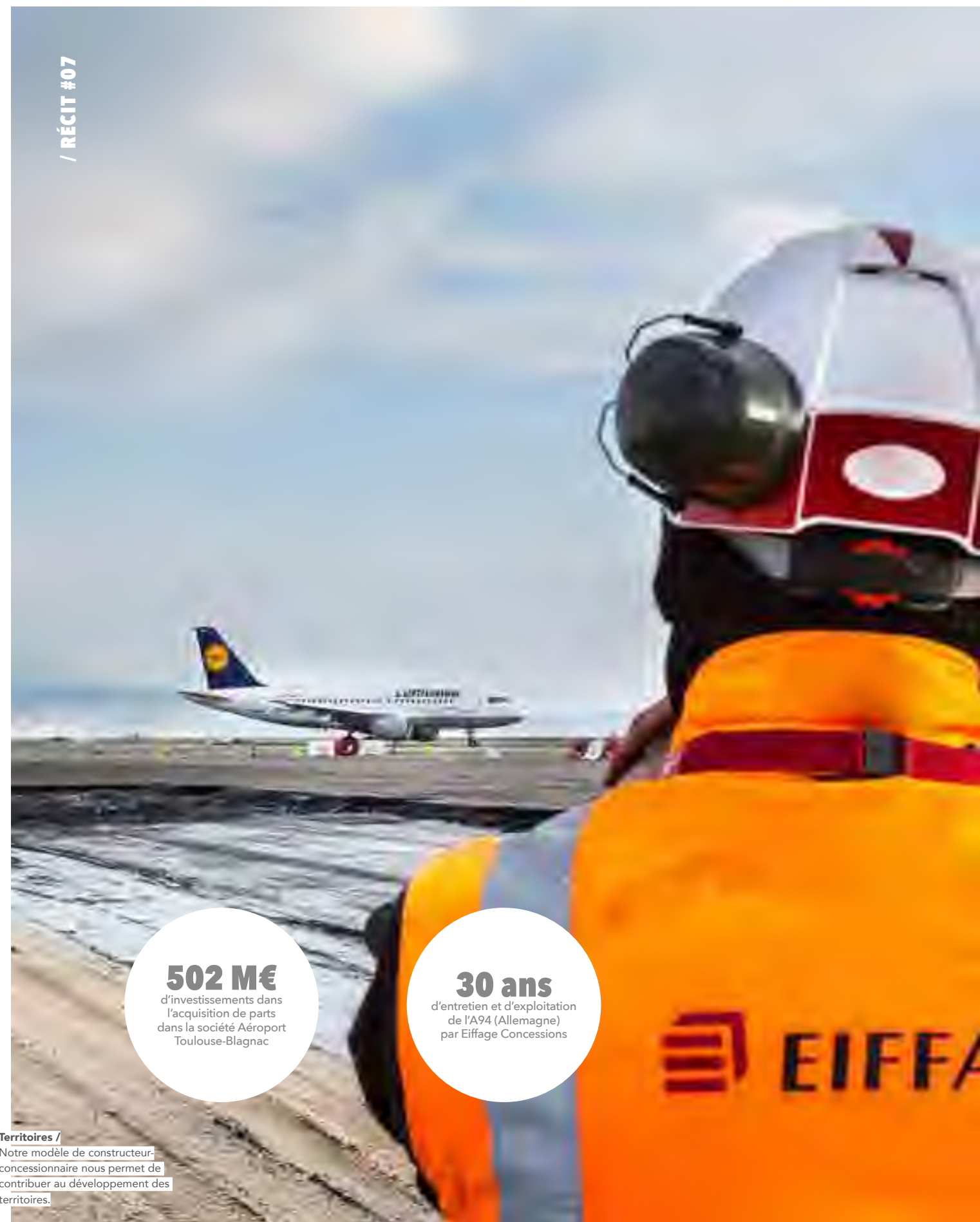
foyers alimentés en énergie
grâce au parc éolien de Moray
East (Royaume-Uni)

500 M€

de contrat, en groupement, pour
la ferme éolienne offshore de
Saint-Nazaire

Photovoltaïque /
Eiffage développe désormais des
projets de production d'énergie
solaire sur le continent américain.

/ RÉCIT #06



502 M€

d'investissements dans
l'acquisition de parts
dans la société Aéroport
Toulouse-Blagnac

30 ans

d'entretien et d'exploitation
de l'A94 (Allemagne)
par Eiffage Concessions

Territoires /
Notre modèle de constructeur-
concessionnaire nous permet de
contribuer au développement des
territoires.



— Diversifier nos concessions pour consolider notre modèle

La force d'un modèle, c'est sa solidité. Et la solidité de notre modèle de constructeur-concessionnaire repose sur le juste équilibre entre nos métiers de travaux et de concessions, qui nous permet de contribuer au développement des territoires tout en bénéficiant d'une stabilité financière sur le long terme. Pour une croissance durable et une création de valeur partagée.

— Contribuer à l'attractivité des territoires.

Le métier de concessionnaire nous permet de prendre part au développement de l'attractivité des territoires en partenariat avec les acteurs publics et au bénéfice des habitants ou des usagers. Cela passe par des infrastructures ou bâtiments dans différents domaines : autoroutes, aéroports, équipements événementiels, culturels et sportifs, énergies et réseaux mais également éducation ou encore sûreté et sécurité. Acteur historique des concessions autoroutières en France, nous visons depuis plusieurs années à élargir notre portefeuille de concessions, notamment dans le domaine aéroportuaire. Notre stratégie porte ses fruits : nous sommes aujourd'hui concessionnaires de l'aéroport de Toulouse (Haute-Garonne) et venons d'obtenir la concession de l'aéroport de Lille (Nord). Parallèlement, nous poursuivons nos investissements pour développer le réseau autoroutier français sur l'A79 à Montmarault (Allier), l'A75 près de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), l'A41 entre Annecy Nord et Saint-Martin-Bellevue (Haute-Savoie), l'A43 au niveau de l'échangeur de Chambéry (Savoie) et l'A480 entre Saint-Égrève et Claix (Isère). Nous venons également

Concessions

de remporter la concession d'un tronçon de près de 90 km, dans le Massif Central, de la future A79, un axe transversal qui va de la façade atlantique depuis Royan (Charente-Maritime), Nantes (Loire-Atlantique) et Bordeaux (Gironde) vers le sillon rhodanien, via Chalon-sur-Saône et Mâcon (Saône-et-Loire), en France et, au-delà, vers l'Allemagne, la Suisse, l'Italie et l'Europe centrale. Cette attribution récompense notre capacité à répondre aux enjeux de sécurité pour cette transversale à dimension européenne.

À l'international, nous cherchons à développer nos activités de concessions dans les pays où notre Groupe est implanté. En Allemagne, nous avons ainsi mis en service l'autoroute A94 et avons obtenu l'attribution d'une section d'environ 76 kilomètres de l'autoroute A3, située entre Biebelried et Fürth-Erlangen, pour une durée de trente ans.

— Partager la valeur d'un modèle vertueux.

Ces résultats sont le fruit de plusieurs années d'un travail ciblé sur nos marchés prioritaires. Ils nous apportent une stabilité financière sur le long terme, consolidant notre valeur et contribuant à renforcer notre carnet de commandes en travaux pour les années à venir. Les succès des concessions de 2019 vont en effet nous conduire à investir 1,4 milliard d'euros dans nos métiers, l'aéroport de Lille et la future A79 nécessitant d'importants travaux qui seront réalisés par les différentes branches du Groupe en partenariat avec des acteurs locaux. Tout cela prouve la force de notre modèle de constructeur-concessionnaire pour un développement durable des territoires. —

— Fluidité et sécurité À MARSEILLE, UN ENGAGEMENT DE LONG TERME

Pour consolider notre portefeuille de concessions, nous travaillons également à allonger leurs durées. C'est chose faite à Marseille, où nos équipes ont gagné la prolongation de sept ans et quatre mois de la concession du tunnel Prado Carénage jusqu'en 2033. Au quotidien, ce tunnel permet aux automobilistes marseillais de gagner de vingt à quarante minutes aux heures de pointe, grâce à une traversée souterraine de la ville qui leur évite un trajet dans les rues embouteillées. —



— Innover pour une route bas carbone toujours plus sûre

Connectée, résistante, sécurisante... Au cours de ces dernières années, la route s'est réinventée, jusqu'à changer de statut : elle est désormais considérée comme « actrice » de la mobilité à part entière, au même titre que les véhicules qui l'empruntent, le mobilier urbain qui l'habille et toutes les infrastructures qui la bordent. Plus respectueuse de l'environnement, la route d'aujourd'hui est également intelligente et garante du confort et de la sécurité de ses usagers.

— **Activer les synergies pour aller plus loin.** Une route, ce n'est plus seulement une voie de circulation reliant deux points géographiques par le tracé le plus court ou le plus rapide possible. C'est une expérience proposée aux usagers pour « mieux vivre la route ». Ce changement de paradigme nous a conduits à transformer entièrement nos processus d'innovation pour renouveler notre approche grâce à un dialogue constant avec les chercheurs, les concepteurs, les clients et les usagers. Une collaboration élargie entre les multiples acteurs de la mobilité permet en effet de faire émerger les meilleures solutions. À titre d'exemple, Luciole®, qui combine revêtement de chaussée clair et éclairage intelligent, est le résultat d'une collaboration entre Eiffage Route et Eiffage Énergie Systèmes. Pour réduire consommation électrique et pollution lumineuse, en maintenant un niveau d'éclairage sécurisant en ville, les deux métiers d'Eiffage ont apporté une réponse

Route et innovation

commune : l'enrobé réflecteur de lumière associé à des luminaires LED à détection automatique afin de baliser et d'éclairer la route au juste besoin. Cette solution sûre et écologique garantit une diminution de la facture d'éclairage public pouvant aller jusqu'à 70 %.

— **Réduire l'impact environnemental de la route.** Eiffage a depuis longtemps intégré la dimension environnementale dans son approche pour proposer les solutions les plus respectueuses, notamment grâce au développement de la chimie verte, à l'utilisation de substituts végétaux au bitume ou encore au déploiement de procédés d'entretien en place permettant la neutralité carbone. Les laboratoires d'Eiffage Route ont ainsi développé Recytal-ARM®, une solution de retraitement de chaussée en place au moyen de liants végétaux qui permet de diviser par dix le bilan carbone de nos chantiers routiers. Par ailleurs, Eiffage a créé Biophalt®, un procédé permettant de réduire l'utilisation de bitumes pétroliers en leur substituant un produit végétal et durable, tout en favorisant l'utilisation de ressources locales et le développement de l'économie circulaire. Biophalt® est le premier produit routier labellisé bas carbone, lauréat de l'appel à projets d'innovation routes et rues en 2019. —

— Innovation UNE EXCELLENCE MULTIRÉCOMPENSÉE

En 2019, Eiffage a été distingué par le Comité innovation routes et rues, dans le cadre de son appel à projets d'innovation éponyme. Trois produits Eiffage Route ont été déclarés lauréats : LuminoKrom® Vision+ (marquage photoluminescent), Biophalt® (enrobage au liant végétal) et Skinway® (enrobé mince). Ces innovations feront l'objet de protocoles d'expérimentation avec les maîtrises d'ouvrage publiques volontaires dont le suivi sera assuré par le réseau scientifique et technique du ministère de la Transition écologique et solidaire. —

1 km
par jour de chaussée
régénérée en place au liant
végétal avec Recytal®-ARM

jusqu'à
70 %
d'économie sur la facture
d'éclairage public avec
Luciole®



1^{re}

plateforme carbone & climat consacrée aux matériaux et procédés bas carbone

8

partenaires industriels majeurs

Précurseur /
Eiffage est le premier groupe de BTP à avoir publié son bilan carbone en France, en 2009.



— Rassembler les industriels autour des innovations bas carbone

Le secteur du bâtiment et travaux publics en France est à l'origine de 25 % des émissions de gaz à effet de serre. Un chiffre choc qui a accéléré la prise de conscience de ses acteurs quant à la nécessité de repenser toute la filière de la construction. Des avancées notables ont déjà été enregistrées : déconstruction avec réutilisation des déchets, réemploi et recyclage des matériaux, transports moins polluants, développement et utilisation de matériaux biosourcés, conception de bâtiments à énergie positive... Le mouvement s'accélère. Premier groupe de BTP à avoir publié son bilan carbone, dès 2009, précurseur de la lutte contre le changement climatique par l'intégration, dès 2016, de la transition écologique dans sa stratégie, Eiffage continue de mobiliser collaborateurs, métiers et équipes de R&D au service du développement durable. Et nous ne nous arrêtons pas là : pour embarquer tout notre écosystème dans une dynamique vertueuse, nous multiplions les initiatives visant à fédérer l'ensemble des parties prenantes de l'économie bas carbone.

— **Faire émerger les solutions bas carbone en rapprochant tous les talents.** En 2019, une nouvelle étape est franchie. Eiffage, en partenariat avec Impulse Partners, incubateur spécialiste de l'innovation en matière de construction, lance une

Sekoya : partage et mobilisation

plateforme entièrement dédiée aux matériaux et procédés bas carbone. Baptisée Sekoya, en référence au conifère géant de Californie (le séquoia, résistant et véritable puits de carbone), la plateforme a pour ambition de mettre en relation les porteurs d'innovation avec les PME, les grandes entreprises et les établissements financiers afin de favoriser l'émergence de solutions bas carbone. Ce grand hub facilite en particulier la visibilité des start-up spécialisées dans les nouveaux matériaux et les outils favorisant la construction durable. Ces start-up, dont certaines étaient jusqu'alors peu visibles, seront à même de capter l'attention d'industriels volontaires pour les aider à se développer. Accompagnement, financement, coélaboration de solutions, tests et améliorations, accès aux marchés... Sekoya va faciliter l'identification et l'accélération des projets les plus prometteurs. Laboratoire d'idées nouvelles, Sekoya va également permettre de créer un « club industriel bas carbone » au sein duquel l'ensemble des partenaires pourront échanger et partager leurs analyses et leurs idées afin d'anticiper les mutations prochaines.

— **Coconstruire des solutions durables pour préserver la planète.** Six mois après son lancement, Sekoya affiche déjà des résultats plus qu'encourageants. Huit partenaires industriels majeurs ont rejoint le hub, qui a recensé 57 solutions à soutenir. Le 27 janvier 2020, tous les partenaires se sont réunis en présence de Benoît de Ruffray, président-directeur général d'Eiffage, pour récompenser cinq jeunes





pousses très prometteuses : Backacia (place de marché digitale pour la réutilisation des déchets du bâtiment), Celloz (biomatériau végétal moulé pour toitures), Circouleur (recyclage des peintures professionnelles), Source urbaine (récupération des eaux pluviales grâce à des jardinières et à des substrats spéciaux) et Sylfen (production et stockage d'énergie par cogénération). Ce club industriel français du bas carbone s'adresse à « tous ceux qui contribuent, par leur capacité d'innovation, à la mutation urgente vers une économie bas carbone », a rappelé Benoît de Ruffray. Les contacts sont noués, la machine à innovation est lancée !



Coconstruction /
Laboratoire d'idées nouvelles,
Sekoya permet de coconstruire des
solutions bas carbone.

Pour Eiffage, la plateforme Sekoya constitue une étape supplémentaire importante dans sa stratégie proactive en faveur de modes de construction à très faible impact écologique. Elle ouvre également une voie : celle d'un engagement citoyen de tous les acteurs du BTP, des grands groupes internationaux aux entreprises locales, pour la coconstruction d'un monde plus responsable. —

— Solutions locales
SEKOYA SE DÉPLOIE AUSSI EN AFRIQUE

Si les enjeux climatiques concernent l'ensemble de la planète, les solutions diffèrent en fonction des zones géographiques. Selon la Banque mondiale, 1 milliard d'habitants vivront dans les villes africaines d'ici à 2040. L'urbanisation va donc s'accélérer et, avec elle, les besoins en construction de bâtiments et d'infrastructures durables et bas carbone. C'est la raison pour laquelle Sekoya Afrique a été lancé le 27 septembre 2019 à Dakar. Objectif : valoriser les innovations locales, collaboratives et adaptées aux particularités du continent pour mettre en place les conditions d'une urbanisation raisonnée. —



PROFIL

Avec plus de 100 000 chantiers en 2019 en France et à l'international, Eiffage est l'un des leaders européens du BTP et des concessions. Les 72 500 collaborateurs de notre Groupe exercent leur activité à travers les métiers de la construction, de l'immobilier, de l'aménagement, du génie civil, du métal, de la route, de l'énergie systèmes et des concessions. Plus que jamais, notre ambition est de construire un avenir à taille humaine en faisant émerger la ville durable, en reliant les territoires et en mettant en œuvre des solutions et des services toujours plus innovants pour répondre aux besoins des populations, au plus près des territoires. —

**TABLEAUX
DE
BORD**

Gouvernance



— 01



— 02



— 03



— 04



— 05



— 06



— 07

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.

01 / Benoît de Ruffray
Président-directeur général d'Eiffage et président de la branche Énergie Systèmes

02 / Christian Cassayre
Directeur financier d'Eiffage

03 / Olivier Genis
Président de la branche Construction

04 / Laurent Girou
Président d'Eiffage Route

05 / Marc Legrand
Directeur des concessions

06 / Philippe Nourry
Président des concessions autoroutières en France

07 / Guillaume Sauvé
Président d'Eiffage Génie Civil et Président d'Eiffage Métal

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

Présence
dans le monde

Une présence fondée
sur la proximité

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.



Chiffres clés 2019

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

	2018	2019	Structure réelle	PCC*
Construction	4 001	4 260	+ 6,5 %	+ 5,0 %
dont immobilier	845	985	—	—
Infrastructures	5 537	6 441	+ 16,3 %	+ 14,0 %
Énergie Systèmes	4 160	4 480	+ 7,7 %	+ 5,7 %
Total travaux	13 698	15 181	+ 10,8 %	+ 8,8 %
Concessions (hors Ifric 12)	2 879	2 962	+ 2,9 %	+ 2,9 %
Total Groupe (hors Ifric 12)	16 577	18 143	+ 9,4 %	+ 7,7 %
Dont:				
France	12 327	13 456	+ 9,2 %	+ 8,0 %
International	4 250	4 687	+ 10,3 %	+ 6,9 %
Europe (hors France)	3 431	3 893	+ 13,5 %	+ 9,3 %
Hors Europe	819	794	+ 3,1 %	− 3,4 %
Chiffre d'affaires « Construction » des concessions (Ifric 12)	311	331	N.S.	N.S.

* Périmètre et change constants.

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

18,1 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2019



23,5 %
CONSTRUCTION



35,5 %
INFRASTRUCTURES

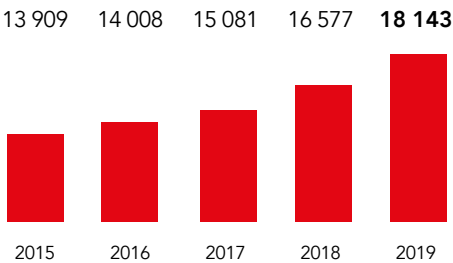


24,7 %
ÉNERGIE SYSTÈMES

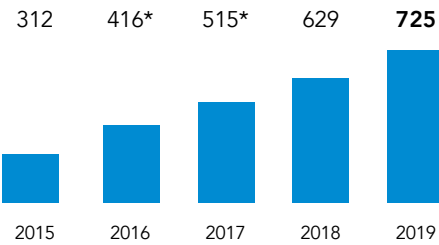


16,3 %
CONCESSIONS

Évolution du chiffre d'affaires + 9,4 %
(en millions d'euros)

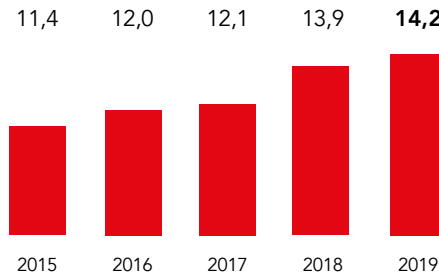


Résultat net
part du Groupe + 15,3 %
(en millions d'euros)

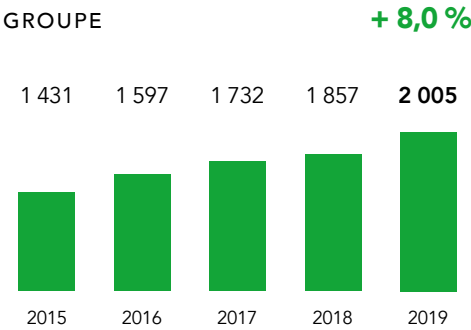


* Hors ajustement des impôts différés non courants pour
+ 59 millions d'euros en 2016 et + 33 millions d'euros en 2017.

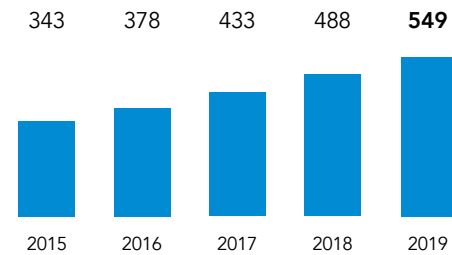
Carnet de commandes
des travaux + 2 %
(au 31/12/19, en milliards d'euros)



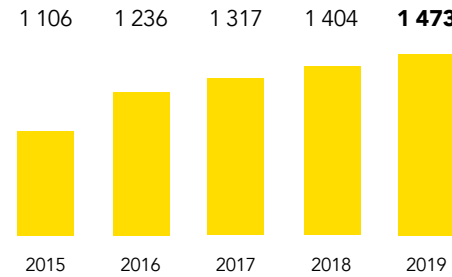
Résultat opérationnel courant
(en millions d'euros)



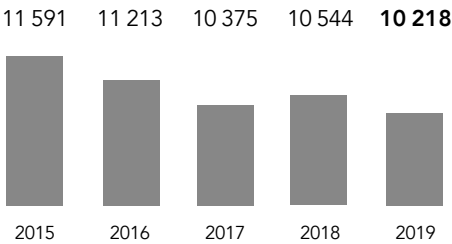
TRAVAUX + 12,5 %
(en millions d'euros)



CONCESSIONS + 4,9 %
(en millions d'euros)

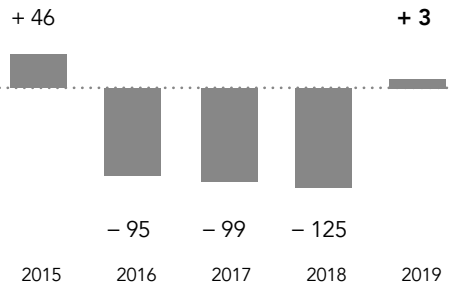


Endettement net* − 326 M€
(au 31/12/19, en millions d'euros)



* Hors dette IFRS 16, juste valeur de la dette CNA et des swaps.

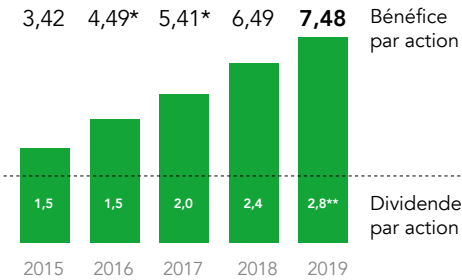
Variation du BFR + 3 M€
(en millions d'euros)



+ : génération de trésorerie
− : consommation de trésorerie

Bourse et actionnariat

Bénéfice par action et dividende
(en €)



95,4 98,1 98,0 98,0 98,0
Nombre d'actions (en millions)

* 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.

Place de cotation
Euronext Paris
Compartiment A

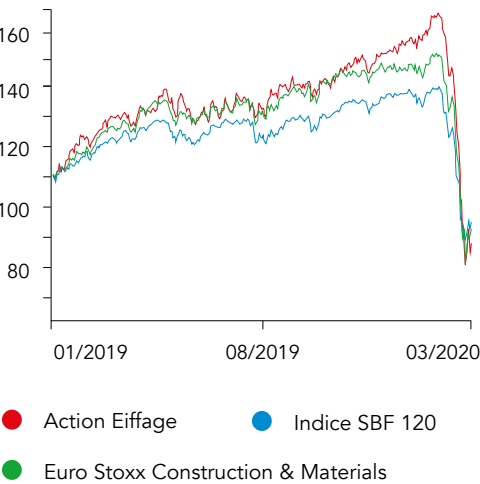
Code ISIN
FR 0000 130452

Éligible au
PEA et au SRD

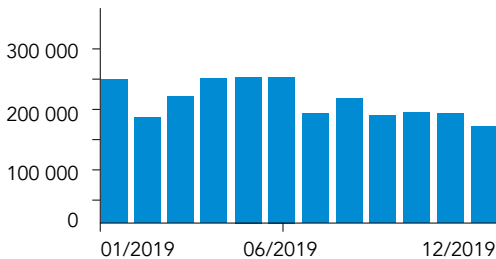
Indices
SBF 120®
CAC Next 20®
CAC Next 60®
Euronext FAS IAS
MSCI Europe

Code
Bloomberg: FGR PF
Reuters: FOUG. PA

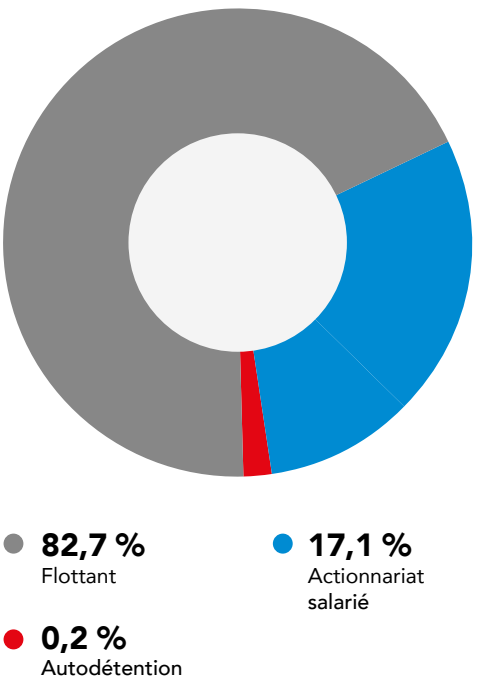
Performance du titre Eiffage depuis
janvier 2019
(rebasé SBF 120 et Euro Stoxx Construction & Materials)



Moyenne mensuelle des échanges
quotidiens du titre Eiffage
depuis janvier 2019 (sur Euronext Paris)



Actionnariat
(au 31 décembre 2019)



Actionnariat
salarié

Près de 80 %
de salariés actionnaires
du groupe Eiffage en 2019

Eiffage fait figure de référence dans le domaine de l'actionnariat salarié. Près de trente ans après son lancement, l'actionnariat salarié continue de fédérer nos collaborateurs et de cimenter notre culture d'entreprise partout dans le monde.

En 2019, une belle progression du niveau de souscription est à relever, en particulier au Benelux et en France, pour atteindre un taux de 69 % dans l'ensemble du Groupe. Au 31 décembre 2019, près de 80 % des salariés du Groupe étaient actionnaires et détenaient collectivement 17,1 % du capital. Cette année a aussi été marquée par l'ouverture de ce dispositif en Suisse, avec un taux de souscription exceptionnel pour une première année. Pilier de l'indépendance d'Eiffage, l'actionnariat salarié associe directement nos collaborateurs aux résultats et performances du Groupe. Ce dispositif est perçu – et vécu – comme un levier de rémunération, d'engagement et surtout comme un état d'esprit commun.

Afin de consolider ce dispositif dans la durée, 700 messagers répartis sur l'ensemble de nos territoires s'attachent à promouvoir notre politique d'actionnariat salarié et transmettre notre culture d'entreprise aux nouveaux arrivants. Les dirigeants échangent régulièrement avec des équipes sur le terrain, à travers notamment l'organisation de rencontres en France et dans les pays où le Groupe est implanté et l'actionnariat salarié déployé. —

Eiffage, pionnier
de l'actionnariat salarié

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

en M€	2018	2019
Apport personnel	25,7	32
Avance Eiffage	9	10
Intéressement	19,5	20
Participation	22,7	25
Réinvestissement	66,7	71
Total	143,6	158

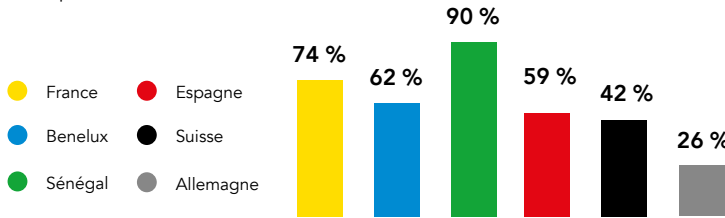
* Uniquement sur le fonds FCPE.

Carte d'identité
de l'actionnariat salarié
2019

Nombre de souscripteurs*	46 462
Taux de souscription** (en % de salariés éligibles)	69,31 %
Montant de la souscription* (en millions d'euros)	157
Part du capital détenu par les salariés	17,1 %

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

Taux de souscription 2019 en France et à l'international
(en % parmi les salariés actifs)



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



Modèle d'affaires

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

CONTEXTE
Enjeux clés des secteurs de la Construction, des Infrastructures, de l’Énergie et des Concessions

Transition écologique

- Réduction de la pression sur les ressources naturelles
- Préservation de la biodiversité
- Diminution des émissions de gaz à effet de serre
- Contribution à la lutte contre le changement climatique

Innovation

- Anticipation
- Différenciation
- Notoriété
- Attractivité
- Transition digitale

Valorisation des territoires

- Réduction de la pression foncière
- Acceptabilité des chantiers et des activités
- Soutien à l'emploi et au développement local

ENTRÉES Ressources



Capital humain

72 500 collaborateurs en France et à l'international dont **+ de 5 000** en études et ingénierie
+ de 1 million d'heures de formation



Capital industriel

+ de 200 000 matériels et engins
+ de 30 000 véhicules utilitaires et professionnels
+ de 300 sites industriels



Capital fournisseurs

+ de 1 200 fournisseurs en auto-évaluation de leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE)



Capital financier

33 Mds€ de total de bilan
Près de 80 % de salariés actionnaires



Capital sociétal et environnemental

94 % du chiffre d'affaires certifié ISO 14001 en France
Formations spécifiques sur l'environnement

PROCESS Expertises

Construction / Immobilier / Aménagement / Route / Génie Civil / Métal / Énergie Systèmes / Concessions



Écomobilités



Biodiversité et génie écologique



Énergies renouvelables et performance énergétique



Matériaux et conception bas carbone



Végétalisation et agriculture urbaine



Économie circulaire



Qualité de vie et nouveaux usages

Eiffage : ensemblier de la ville et des infrastructures durables bas carbone

+ de 100 000 chantiers par an

Écosystème dynamique

Fournisseurs (dont **+ de 1200** en contrats-cadre) et sous-traitants
Club industriel Sekoya

Concessions / partenariats public-privé

2 500 km d'autoroutes
+ de 200 km de lignes à grande vitesse

Transition digitale

Process métiers
Intégration du digital dans l'offre

Ancrage européen

95 % du chiffre d'affaires réalisé en Europe

Économie circulaire

Expérimentations dont l'écoconception
Logistique de chantier bas carbone
Valorisation des déchets

OPPORTUNITÉS Valeur créée



Emploi

5 000 recrutements en moyenne par an en France dont **2 500** jeunes



Réalisations écoresponsables

Bâtiments et écoquartiers bas carbone, quartiers démonstrateurs de ville durable, routes durables et recyclables, mix d'énergies renouvelables, nouvelles mobilités



Contribution financière

18,1 Mds€ de chiffre d'affaires
1,1 Md€ d'impôts et taxes
0,7 Md€ de résultat net, part du Groupe



Actionnariat salarié

Motivation et implication
Fidélisation / Partage de la valeur



R&D

Innovation participative **4 M€** d'aides directes aux expérimentations d'innovations bas carbone et **59** brevets démonstrateurs d'innovation (depuis 2012)



Fondation Eiffage

+ de 260 projets solidaires soutenus par la Fondation Eiffage et parrainés par les collaborateurs du Groupe depuis 2008

Politique
bas carbone

Le bas carbone, un levier de performance intégré à notre stratégie

36 %
de l'énergie finale est
consommée par le secteur
du BTP

Depuis plus de dix ans, Eiffage s'est engagé dans la réduction de son empreinte carbone. 2019 a été une année décisive dans l'accélération et l'approfondissement de cette stratégie. Nous nous tournons résolument vers un modèle d'affaires bas carbone avec un double objectif : d'une part, réduire les émissions internes, liées à nos activités ; d'autre part, développer de nouvelles offres bas carbone et industrialiser celles qui existent déjà afin de permettre à nos clients de réduire leur propre empreinte carbone.

Eiffage entend devenir un acteur de référence de la construction bas carbone et oriente sa politique d'innovation et ses investissements R&D en ce sens. En 2019, nous avons continué à déployer nos actions en faveur du bas carbone à travers des grands projets emblématiques et des démonstrateurs de notre savoir-faire en la matière. En tant qu'ensemblier de la ville et des infrastructures durables bas carbone, nous mobilisons toutes nos compétences pour contribuer à la transition écologique.

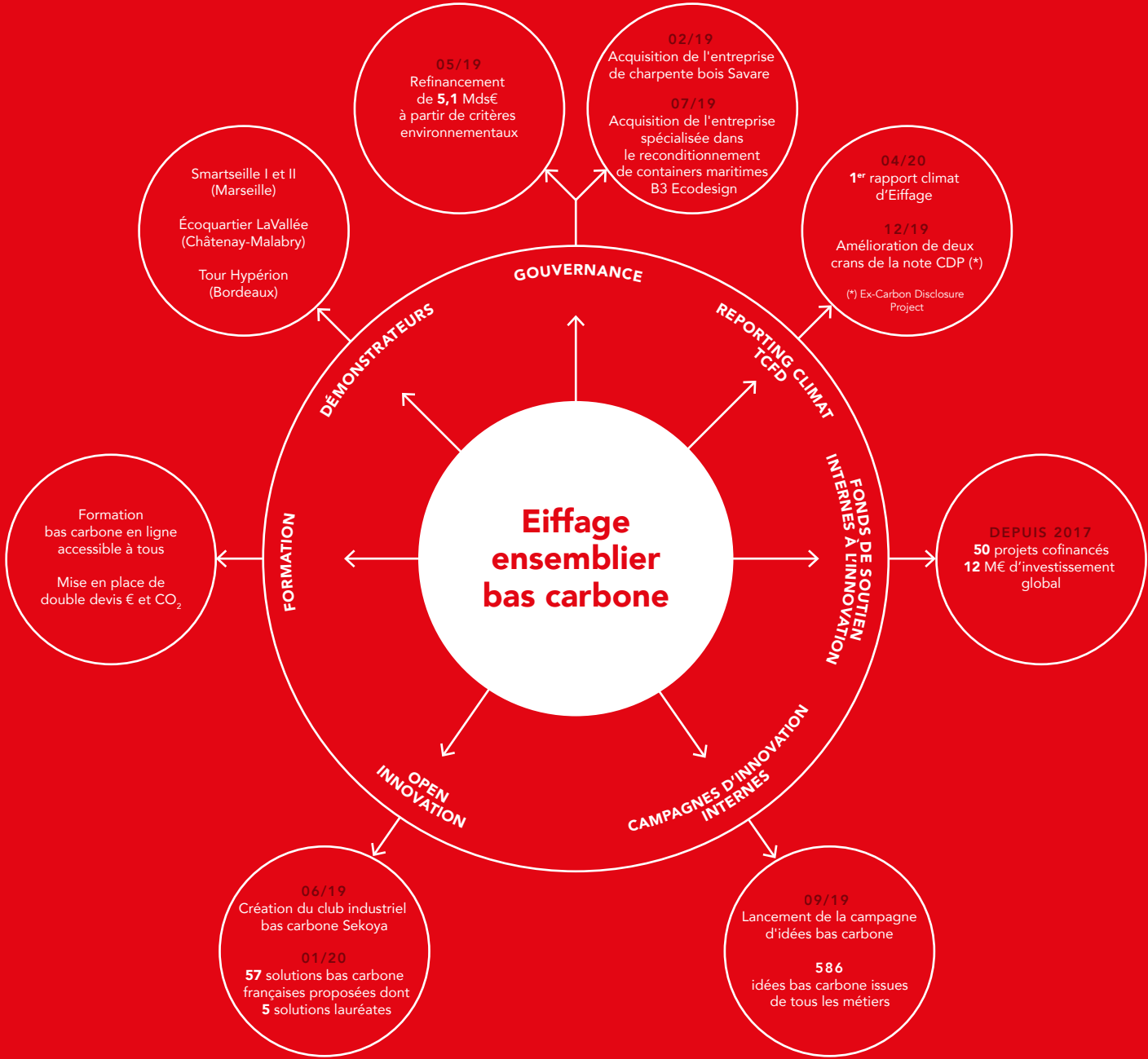
Le bas carbone :
une priorité transverse à l'ensemble du Groupe

- Pour Eiffage Construction, le recours aux matériaux biosourcés et aux méthodes alternatives – filière sèche, préfabrication en usine, etc. – est favorisé. Avec, pour conséquence, la réduction des coûts, des délais et de l'empreinte carbone des chantiers.
- Le développement durable porte également sur les réalisations et les offres commerciales d'Eiffage Immobilier, qui s'appuient sur de nombreux labels et des certifications énergétiques.
- Les équipes d'Eiffage Aménagement conçoivent des grands projets qui sont de véritables laboratoires grandeur nature, catalyseurs de solutions et de services bas carbone.

L'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry, au sud de Paris, est aujourd'hui une référence de la ville durable.

- Eiffage Route multiplie les innovations de rupture : chimie verte, substituts végétaux au bitume, procédés d'entretien en place permettant la neutralité carbone.
- Eiffage Génie Civil privilégie sur ses chantiers l'évacuation des déblais par voies fluviales ou ferrées. 30 camions alimentés au gaz ont également été acquis.
- Eiffage Métal conçoit des ouvrages métalliques qui intègrent des critères exigeants en termes d'impact carbone. Et la filiale contribue au développement des énergies renouvelables en construisant des parcs éoliens offshore parmi les plus importants d'Europe.
- Eiffage Énergie Systèmes dispose de savoir-faire majeurs dans le domaine de la production d'énergies renouvelables, du management de l'énergie et développe des systèmes de pilotage de la performance énergétique des bâtiments et des process industriels.
- Eiffage Concessions accompagne ses partenaires dans la réduction de leurs émissions de CO₂ par le déploiement de solutions faiblement émettrices. Enfin, les équipes en charge de nos Concessions autoroutières encouragent les mobilités décarbonées. —

Faits marquants
2019 / 2020



Nos valeurs

Innover et inventer un avenir à taille humaine

Intégrer les équipes d'Eiffage, c'est rejoindre un Groupe aux valeurs fortes. Nos six valeurs constituent notre boussole pour innover et inventer un avenir à taille humaine. Elles nous guident au quotidien dans chacune de nos décisions et réalisations.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

BILAN

En 2019, nous avons consolidé nos fondamentaux en matière de performance durable, continué à innover pour un avenir bas carbone et renforcé l'engagement de nos collaborateurs pour une croissance durable et partagée. —

18,1

milliards d'euros de chiffre d'affaires

14,2 Mds€
de carnet de commandes
au 31 décembre 2019

725 M€
de résultat net part
du Groupe

72 500

collaborateurs

2 765
jeunes de moins de 26 ans
embauchés en France

Près de 80 %
de salariés actionnaires

+ de 280 000 m²

de construction bas carbone (filiale sèche) réalisés ou en négociation

114

bornes de recharge électrique sur 21 aires autoroutières APRR et AREA à fin 2019, 86 % d'entre elles étant des bornes à haute puissance

AVANCÉES 2019

4 branches, 8 métiers



Construction

- Eiffage Construction
- Eiffage Immobilier
- Eiffage Aménagement

Nos équipes mobilisent toute leur capacité 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.

4,3 Mds€ de chiffre d’affaires en 2019
11 047 collaborateurs

- Aménagement urbain
- Promotion immobilière
- Construction
- Maintenance
- Travaux-services



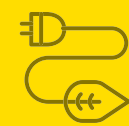
Infrastructures

- 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.

6,4 Mds€ de chiffre d’affaires en 2019
27 854 collaborateurs

- Conception et construction d’infrastructures terrestres et maritimes
- Production industrielle routière
- Aménagements urbains & VRD
- Calcul et édification d’enveloppes et de structures métalliques
- Solutions multitechniques pour tous les secteurs industriels



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 de manière durable des systèmes et équipements en génies électrique, industriel, climatique et énergétique. 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.

4,5 Mds€ de chiffre d’affaires en 2019
28 897 collaborateurs

- Conception, réalisation, exploitation et maintenance des systèmes et équipements en génies électrique, industriel, climatique et énergétique
- Offre sur mesure pour les marchés de l’industrie, des infrastructures et réseaux, des villes et collectivités et du tertiaire



Concessions

- Eiffage Concessions
- Concessions autoroutières en France

Les métiers de la concession, c’est le développement de nouveaux modèles de partenariat 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’unités de production d’énergie renouvelable. 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.

3 Mds€ de chiffre d’affaires en 2019
4 118 collaborateurs

- Pilotage de grands ouvrages
- Financement, conception, construction, maintenance et entretien des ouvrages réalisés
- Exploitation d’autoroutes et ouvrages à péage concédés par l’État

CHIFFRES CLÉS 2019**4,3 Mds€**

de chiffre d'affaires

4,5 Mds€de carnet de commandes au
31 décembre**157 M€**de résultat opérationnel
courant**11 047**

collaborateurs

1 021

recrutements en France

469

alternants accueillis en France

**94 % de nos collaborateurs
satisfaits**

Il fait bon travailler chez Eiffage Construction. C'est ce que montrent les résultats très positifs de l'enquête de satisfaction menée en 2019 auprès des collaborateurs de notre branche : 94 % des répondants se déclarent motivés dans leur travail. Un très fort taux d'engagement dont nous sommes fiers. —

Livraison de la tour The One /
Nos équipes ont livré en 2019 la tour
The One, située en plein cœur du
quartier européen de Bruxelles.

Construction

Une offre complète et adaptée à tous les enjeux

Notre modèle d'offre globale intégrée a continué de démontrer toute sa pertinence et sa capacité de résilience en 2019, année de croissance pour notre branche. Nous avons en effet développé nos activités, à travers un beau carnet de commandes en France et à l'international. Nous avons par exemple été choisis pour réaliser le village des athlètes des Jeux de Paris ou encore pour l'importante opération mixte habitation et tertiaire de Tivoli Garten, en Suisse. Côté innovation et développement durable, nous avons renforcé notre expertise en intégrant de nouveaux savoir-faire.

Eiffage Construction : un modèle unique et vertueux

— Notre modèle unique de constructeur-promoteur nous a permis de développer notre activité et notre chiffre d'affaires en 2019. Les synergies avec les autres métiers du Groupe et la reconnaissance de notre savoir-faire par les différents donneurs d'ordres nous ont permis de soutenir nos marges en 2019. Partout où nous sommes implantés, nous renforçons constamment notre position d'acteur de référence du bâtiment et des travaux publics grâce à notre expérience des grands chantiers et à notre force d'innovation, qui nous donnent les moyens de proposer des solutions innovantes et durables à nos clients. En 2019, nous avons par exemple posé la première planche de la tour Hypérion à Bordeaux (Gironde), la plus haute tour d'habitation en bois de France, ou encore utilisé du béton très bas carbone sur le chantier des Ateliers Gaîté de Montparnasse, à Paris.

Eiffage Immobilier : une offre adaptée aux nouveaux besoins

— Le bilan de l'année 2019 est très positif : augmentation du chiffre d'affaires, plus de 5000 réservations de logements, une activité tertiaire soutenue et la signature de nouveaux grands projets. Par ailleurs, nous complétons sans cesse notre offre en développant des programmes inédits afin de répondre aux nouveaux usages et modes de vie. Par exemple le concept de résidences senior pre-

mium Cazam® ou l'habitat intergénérationnel Cocoon'Agés®, désormais déployé sur tout le territoire. Côté clients, nous innovons également pour mettre au point des services d'accompagnement complets et efficaces tels que l'Atelier by Eiffage, pour un emménagement serein et agréable. De nouveaux outils nous permettent par ailleurs de proposer à nos clients des contrats numériques ou des visites virtuelles. Enfin, notre concept de conciergerie participative permet d'enrichir la vie de quartier autour de nos résidences.

Eiffage Aménagement : leader de la ville durable

— Premier aménageur de France, nous accompagnons les collectivités dans la dynamisation de leurs territoires au moyen de grands projets d'aménagement performants et durables. Les écoquartiers que nous réalisons, comme La Vallée à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) ou Smartseille à Marseille (Bouches-du-Rhône), servent par ailleurs de démonstrateurs grandeur nature de nos solutions innovantes en faveur du développement durable. Des projets d'écoquartiers ou de rénovation qui se poursuivent et se multiplient, en régions notamment, avec des opérations en cours un peu partout dans l'Hexagone. Nous déployons la stratégie bas carbone du Groupe en nous appuyant sur les meilleures expertises. —

Eiffage Construction

45 %
de réduction de l'empreinte
carbone de la tour Hypérion
par rapport à une construction
traditionnelle

Notre modèle de constructeur-promoteur est un véritable atout qui nous permet de développer chaque année notre activité et notre chiffre d'affaires. En 2019, sur un marché en tension, nous avons encore prouvé notre capacité de résilience et renforcé notre carnet de commandes.



Tour Hypérion /
En 2019, nous avons démarré
les travaux de la Tour Hypérion à
Bordeaux, qui sera la plus haute tour
d'habitation en bois de France.

Un modèle unique de constructeur-promoteur

En synergie avec les autres métiers du Groupe, nous proposons une offre globale intégrée allant de la conception à la construction et la maintenance des projets, en neuf comme en réhabilitation. Nous mettons également notre capacité d'innovation au service de l'environnement et de nos clients, toujours plus nombreux à nous faire confiance. Parallèlement, nous avons poursuivi notre développement en Europe.

Une année riche en projets et en innovations

— En matière d'innovation bas carbone, la construction bois est une option reconnue. Et l'année a été marquée par la pose de la première planche de la tour Hypérion, à Bordeaux (Gironde), la plus haute tour d'habitation en bois de France. En fin d'année, nous avons aussi démarré la construction de l'Ehpad « Agnès & Matéo », à Cysoing (Nord), qui associe utilisation du bois, panneaux solaires et

systèmes de préfabrication. Une opération exemplaire puisque cet Ehpad sera le premier à obtenir le label E+C- niveau E3/C1, qui distingue des bâtiments aux performances énergétiques exceptionnelles. Enfin, nous avons terminé la réhabilitation du Grand Hôtel-Dieu à Lyon (Rhône) et livré la tour mixte The One à Bruxelles (Belgique), deux édifices emblématiques qui marquent le paysage de leur ville.

Un carnet de commandes en progression

— La tendance pour 2020 et les prochaines années est positive en France comme en Europe. Nous avons enregistré en 2019 de belles prises de commandes qui soutiendront notre développement dans les années à venir. À noter : la construction du secteur E du village des athlètes, situé à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), pour les Jeux de Paris. Toujours en France, nous avons remporté la réhabilitation du campus universitaire de Bordeaux-Messac, de l'ancien siège social de PSA à Paris ou encore le contrat de construction et de maintenance de l'institut de cancérologie et d'imagerie du CHRU de Brest. En Europe, nous avons signé plusieurs beaux marchés, notamment dans les domaines résidentiel et de l'hôtellerie. —

Eiffage, grand gagnant du BIM d'Or pour la tour Hypérion

La démarche collaborative BIM mise en place par les équipes d'Eiffage Construction pour ce projet d'envergure a été récompensée par le jury de la 6^e édition du BIM d'Or, concours qui reconnaît les meilleurs projets menés à l'aide de maquette et plateforme numériques. —

Eiffage Immobilier

70
recrutements pour Eiffage
Immobilier en 2019

Nous avons réalisé de belles performances en 2019, avec plus de 5000 réservations et de nombreuses opérations en développement. Preuve de notre faculté d'innover et d'enrichir nos offres, en cohérence avec les évolutions actuelles du marché.

Sur un marché de l'immobilier porteur et concurrentiel, notre capacité d'innovation fait la différence. Adossés aux autres métiers d'Eiffage, nous savons répondre aux demandes de nos clients pour favoriser l'émergence de cadres de vie adaptés aux nouveaux modes d'habitat, de travail et de mobilité. Nous avons ainsi poursuivi notre croissance en 2019 en France et en Europe, notamment dans le secteur tertiaire, qui continue d'occuper une part importante de nos activités, avec 460 000 m² de bureaux et 2000 chambres d'hôtel en chantier ou en développement.

Nouveaux enjeux, nouvelles offres

— Vieillesse de la population, attentes nouvelles de primo-accédants aux revenus modestes, impératifs environnementaux, mixité des usages, coworking, coliving, etc. : les grands changements sociétaux que nous vivons nous amènent à réinventer nos offres. En 2019, nous avons lancé Cazam®, des résidences

S'affirmer sur tous les marchés pour tous les usages



Cocoon'Ages® /
Le développement des habitats
intergénérationnels Cocoon'Ages®
se poursuit avec quatre ouvertures
supplémentaires en 2019.

senior premium nouvelle génération. Situées à proximité des commerces et des transports en commun, celles-ci offrent à leurs résidents un design qualitatif et des services de très haute qualité. Un nouveau concept qui s'ajoute à Cocoon'Ages®, habitat intergénérationnel dont le développement se poursuit avec quatre ouvertures en 2019. Autre nouveauté en cours d'expérimentation sur nos programmes immobiliers : un concept d'appartements compacts, fonctionnels avec des espaces modulaires et évolutifs. Avec ce concept, l'immobilier est accessible : une opportunité pour les jeunes actifs dans les régions où la pression foncière est importante, en Île-de-France, par exemple.

Fluidifier le parcours client au service du confort des occupants

— Parce que l'emménagement est une étape préoccupante dans le processus d'acquisition d'un logement, nous proposons à nos clients des services d'accom-

pagnement innovants et complets. Tel le dispositif l'Atelier by Eiffage, qui vise à aider les nouveaux résidents à accomplir les démarches liées à leur installation. Situés au pied des immeubles, ces ateliers proposent de nombreux services, de l'utile à l'indispensable : choix du déménageur, petits travaux, conseils en bricolage, prêt d'outils, mise à disposition d'une clé 4G, réception de colis, gestion administrative ou encore recyclage de mobilier et de matériel. Une offre avantageuse et créatrice de lien social. —

Le Castel, à Marseille : la seconde vie d'un bâtiment historique

Les équipes d'Eiffage Construction ont relevé le défi de transformer cet ancien édifice Art déco de 1929 en un lieu de vie moderne. Situé sur le quai de la Joliette, à deux pas du Vieux-Port, ce nouveau complexe immobilier associe logements prestigieux, résidence tourisme, bureaux et commerces. —

Eiffage Aménagement

Donner vie à la ville de demain

10 ans
la durée moyenne d'un projet
d'aménagement

Nous avons connu de nombreux succès et signé de nouveaux projets en 2019. Ceux-ci viennent s'ajouter aux réalisations en cours et renforcent notre position en tant qu'aménageur de référence pour les villes et les collectivités.



ZAC du Mas Lombard à Nîmes / Eiffage Aménagement a été choisi en 2019 pour la réalisation de l'écoquartier de la ZAC du Mas Lombard à Nîmes.

Nous proposons à nos partenaires publics une approche globale dans la définition et la mise en œuvre de projets urbains ambitieux, en apportant des solutions inédites, durables et porteuses de promesses pour l'avenir. Aux côtés d'Eiffage Immobilier, nous avons par exemple créé une direction des innovations de la ville.

La poursuite du développement de nos activités en région

— Toujours très présents en Île-de-France, comme en témoigne la nouvelle opération d'aménagement remportée cette année à L'Haÿ-les-Roses, nous avons poursuivi notre stratégie de développement de nos activités en régions. Et ce, avec succès. Plusieurs sites sont ainsi entrés en phase de réalisation. À Dijon (Côte-d'Or), nous avons démarré en juillet la rénovation de la Cité internationale de la gastronomie et du vin, qui représente 26 000 m² de locaux, dont 17 000 m² de bâtiments historiques. À

Reims (Marne), la transformation d'une ancienne friche industrielle – le projet Clairmarais – a débuté. Elle aboutira à la construction d'un écoquartier, avec 350 logements et une résidence étudiante autour d'un îlot végétalisé. Nous réalisons aussi à Montigny-lès-Metz (Moselle), sur neuf hectares, le futur quartier de Lizé, qui comprendra des logements et des commerces.

Ainsi, la part de chiffre d'affaires provenant de nos activités en régions augmente de manière régulière : une dynamique de croissance qui profite à tous les métiers du Groupe au niveau local. Enfin, nous avons également remporté en 2019 le projet d'aménagement de la ZAC du Mas Lombard, à Nîmes (Gard), de près de 90 000 m².

Aménager des villes durables

— Nous intégrons à tous nos projets d'aménagement les enjeux d'un développement durable des espaces urbains. Pour ce faire, nous nous appuyons sur

l'expertise de la direction Développement durable et Innovation transverse d'Eiffage et participons activement aux initiatives développées par le Groupe pour soutenir l'innovation au service du bas carbone et de la ville durable. Dans le cadre du projet Start.lab, nous avons par exemple développé notre vision des îlots de fraîcheur.

Nous avons également mis au point PhosphoreCity®, une application pédagogique pour se projeter de façon ludique dans la construction d'un projet de ville durable. —

Anciennes friches industrielles : limiter l'extension de l'urbain

Nous multiplions les projets de requalification urbaine pour aider les collectivités à faire renaître des espaces inexploités ou laissés à l'abandon et limiter ainsi l'étalement urbain. Le quartier Grand Canal, à Clamart (Hauts-de-Seine), illustre notre savoir-faire dans ce domaine. —

Focus innovation et bas carbone

Entre **75 et 150 kg** de CO₂ recyclés et **+ de 650 kg** de granulats économisés en employant la méthode de la recarbonatation sur une tonne de béton.

Parce que nous mettons l'innovation et le développement durable au cœur de toutes nos actions, nous développons de nouveaux modes de conception et de construction pour tous nos projets.

L'engagement du Groupe en faveur de l'environnement, partagé avec nos clients – publics et privés –, fortement demandeurs de solutions écoresponsables, nous conduit à orienter tous nos investissements R & D vers la mise au point de modes constructifs et de matériaux bas carbone. Nous utilisons par exemple la méthode de la construction modulaire, qui consiste en la préfabrication d'éléments de construction en usine ensuite acheminés et intégrés sur le chantier. Avec pour avantages un gain de temps, une réduction des déchets et plus de performance opérationnelle. La salle de bain Wa'ood® à ossature bois, en est l'illustration parfaite.

B3 Ecodesign et le surcyclage de conteneurs maritimes

— En 2019, Eiffage Construction a fait l'acquisition de la société B3 Ecodesign, spécialisée dans la construction

Construire autrement et durablement

modulaire à partir de conteneurs maritimes dits « de dernier voyage ». Dans une logique d'économie circulaire, la technique d'*upcycling* (surcyclage) qui consiste à récupérer des matériaux pour les transformer en produits de qualité supérieure développée par B3 Ecodesign s'appuie sur les procédés du *lean manufacturing* (gestion de la production au plus juste, sans gaspillage) issus de l'industrie automobile.

Les conteneurs maritimes sont ainsi transformés en logement, bureaux, commerces... modernes et design. Une méthode de construction qui présente beaucoup de souplesse, fait gagner du temps et, surtout, plaît architecturalement. En plus d'être bénéfique pour l'environnement.

Recarbonatation du béton et séquestration du carbone

— À Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), sur le site de l'écoquartier LaVallée, nous

avons expérimenté en 2019 une innovation à grande échelle : la recarbonatation des bétons. Cette technique consiste à utiliser les granulats de béton issus de la déconstruction de bâtiments pour séquestrer du CO₂, avant leur réemploi sur d'autres chantiers. Ainsi, non seulement les bétons sont recyclés, mais ils permettent de réduire le bilan carbone de nos activités sur le chantier. —

Smartseille : démonstrateur de la construction durable

Aménagé à Marseille (Bouches-du-Rhône) sur une ancienne friche industrielle, l'écoquartier de Smartseille est sorti de terre en 2019, après cinq années de travaux. Des procédés constructifs durables, comme par exemple des dispositifs de réduction des déchets, ont été utilisés pour le construire. —



Châtenay-Malabry / Le site du futur écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry.

International

Le renforcement de nos implantations en Europe

25 %
du chiffre d'affaires réalisé hors de France

La branche Construction a connu une année 2019 marquée par une activité importante en Europe, avec des positions consolidées dans les pays où le Groupe est implanté, en particulier sur les marchés de la construction et de l'immobilier.



L'usine Volkswagen de Poznan / Nos équipes ont achevé la construction d'une usine de 50 000 m² pour Volkswagen près de Poznan en Pologne.

Logements, résidences étudiantes, hôtels de luxe, commerces... : 2019 a été une année riche en réussites pour nos métiers au niveau européen. Avec de belles réalisations en Suisse, en Pologne et au Benelux.

Eiffage Suisse, une nouvelle filiale prometteuse

— Acquisée en 2018, la société Piora AG est devenue Eiffage Suisse en janvier 2019. Cette nouvelle entité renforce notre implantation dans un territoire dynamique offrant de solides perspectives. En 2019, Eiffage Suisse a notamment livré la Lindt Home of Chocolate, à Kilchberg, un complexe multifonctionnel ultramoderne intégré aux bâtiments historiques de l'ancienne fabrique du chocolatier.

Un secteur immobilier en plein essor en Pologne

— Eiffage Polska Budownictwo, filiale polonaise d'Eiffage Construction, réalise des performances notables sur un marché

de l'immobilier extrêmement porteur. Nous avons en effet développé et livré plusieurs projets résidentiels dans le pays, à Varsovie, à Cracovie et à Wrocław. Sur le marché de la construction, nous avons été retenus pour réaliser le prestigieux et luxueux Belmonte Hotel & Resort de la station de ski Krynica-Zdrój, ou encore achevé la construction d'une usine de presque 50 000 m² pour Volkswagen, près de Poznan, après neuf mois de travaux seulement.

Une croissance soutenue au Benelux

— Positionné sur de nombreux marchés en Belgique et au Luxembourg, Eiffage Benelux multiplie les réalisations. Temps fort de l'année 2019 : la livraison de la tour The One à Bruxelles. Enfin, de nouveaux projets immobiliers sont signés ou se poursuivent au Benelux, comme l'important ensemble résidentiel de Greenwood-Woluwe à Bruxelles, qui comprendra à terme 700 logements. Côté construction, nous allons réaliser le nouveau siège social de BNP Paribas Fortis, toujours dans la capitale belge, ou encore le nouveau tramway de la ville de Liège. —

Le redéploiement de notre activité immobilière au Portugal

Nous poursuivons notre développement au Portugal avec de nouveaux projets immobiliers dans les régions de Lisbonne et de Porto, dans les secteurs de l'hôtellerie et des résidences services. Nous avons également vendu en 2019 notre centre commercial Retail Planet, situé à Barreiro. —



Les Jeux de Paris : un village écologique pour les athlètes

— Eiffage Immobilier, en groupement avec d'autres entreprises, va réaliser le secteur E du village qui accueillera les athlètes des Jeux de Paris. Situé sur la commune de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), le site de 53 000 m² sera un modèle de construction écologique, mixant bois et béton bas carbone. Un pilotage intelligent de la consommation permettra d'optimiser la performance énergétique du bâtiment. Une installation de production d'énergie solaire en toiture est également prévue. Le village accordera aussi une large place aux espaces verts pour apporter fraîcheur et bien-être en période estivale. Autre innovation durable : la réversibilité des bâtiments est intégrée dès leur conception. Il est d'ores et déjà prévu de reconvertir le site en créant des lieux de vie et d'activité artisanale à l'issue de l'événement sportif.

- 53 000 m² de surface du site
- 2 500 athlètes et para-athlètes accueillis
- 525 logements
- 1 immeuble de bureaux
- 1 crèche
- 25 % de pleine terre plantée



L'écluse de Harelbeke : un ouvrage stratégique pour la navigation fluviale européenne

— La nouvelle écluse de Harelbeke, achevée en 2019 par Eiffage Benelux, est un ouvrage majeur pour la navigation fluviale européenne grâce à l'amélioration de la liaison entre les bassins de la Seine et de l'Escaut. Les travaux, d'une grande complexité, se sont déroulés en site urbain afin de maintenir la circulation fluviale. Pour les effectuer, Eiffage a procédé à un élargissement et à un approfondissement de la rivière Lys, à la construction d'une station de pompage, à l'aménagement d'un pont cyclable, à la surélévation d'un pont routier et à la création d'une échelle à poissons. Deux kilomètres de quais, la voirie ainsi que les réseaux de chauffage et d'égouts ont également été réalisés par Eiffage Benelux.

- Dimensions de l'écluse :
230 m de long, 12,5 m de large et 4,7 m de profondeur
- Dimensions du barrage :
2 segments de 12,5 m de large

CHIFFRES CLÉS 2019**6,4 Mds€**

de chiffre d'affaires

6,4 Mds€de carnet de commandes au
31 décembre**187 M€**de résultat opérationnel
courant**27 854**

collaborateurs

2 957

recrutements en France

1 448

alternants accueillis en France

**La branche Infrastructures,
engagée en faveur de
l'insertion des jeunes diplômés**

Notre branche a recruté près
de 3 000 collaborateurs en 2019.
Différentes campagnes
d'information et actions de
sensibilisation ont notamment
été déployées auprès des jeunes
diplômés. Par exemple, Open
Campus, pour accompagner
les projets de fin d'études
d'élèves de grandes écoles
dans une perspective
de recrutement. —

Le pas de tir de la fusée Ariane 6 /
Nos équipes ont achevé en 2019 le
portique métallique du pas de tir de
la fusée Ariane 6.

Infrastructures**Renforcer nos métiers
pour transformer les
territoires**

La branche Infrastructures, composée de quatre métiers – la route, le génie civil, le rail et le métal – joue un rôle fondamental d'aménageur durable et responsable. En 2019, nous avons poursuivi notre croissance en France et à l'international. Référence nationale dans le ferroviaire, leader européen dans le domaine de l'éolien offshore, notre branche s'impose plus que jamais comme un acteur de pointe, engagé en faveur de la transformation durable des territoires où le Groupe est implanté.

Eiffage Route : en route vers le bas carbone

— 2019 a permis à Eiffage Route d'enregistrer de nombreux succès opérationnels, générant un chiffre d'affaires en nette hausse par rapport à 2018. Cela grâce à la réalisation et à la livraison de beaux projets, notamment dans le secteur des transports en commun en site propre. Par ailleurs, Eiffage Route est aujourd'hui reconnu comme un acteur majeur de l'innovation, contribuant à inventer la route de demain, durable et bas carbone. En témoignent les nombreuses récompenses reçues cette année pour la conception de nouvelles solutions mixant sécurité et protection de l'environnement.

Eiffage Génie Civil : entre Grand Paris et régions

— Engagé sur de nombreux projets du Grand Paris Express, Eiffage Génie Civil mobilise une grande partie de ses équipes en Île-de-France, tout en conservant un fort

ancrage territorial en régions, sur des chantiers toujours plus complexes. Les perspectives dans les domaines de la réparation et de la maintenance des ouvrages d'art, en France et en Europe, ont conduit Eiffage Génie Civil à créer une nouvelle marque, Ævia, afin de répondre de manière efficace et coordonnée à ce marché porteur de croissance pour l'avenir.

Eiffage Métal : l'essor de l'éolien offshore

— Reconnu pour son expertise technique de pointe, Eiffage Métal a livré en 2019 des projets complexes qui offrent une vitrine exceptionnelle à l'ensemble du Groupe, en plus d'attester de son savoir-faire pointu en matière de façade, d'ouvrage d'art et d'industrie. Par ailleurs, Eiffage Métal s'impose plus que jamais comme un acteur incontournable du secteur de l'éolien offshore, un marché porteur en France comme à l'international, au sein duquel il affiche désormais de nombreuses références. —

Eiffage Route

Inventer la route de demain

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

Précurseur en matière d’innovation en faveur d’une route durable et bas carbone, Eiffage Route est un expert reconnu en la matière sur le marché. C’est le gage de belles perspectives pour les années à venir, pour notre Groupe et pour l’environnement.



Guid’N Grip® /
Aux côtés d’Eiffage Énergie Systèmes, nous avons livré en 2019 le premier chantier Guid’N Grip®, dispositif innovant pour sécuriser les virages dangereux.

Les maîtres d’ouvrage – acteurs publics et privés – nous font confiance aussi bien pour la qualité de nos opérations que pour notre aptitude à innover et à accompagner le développement des nouvelles mobilités. En 2019, nous avons livré de nombreux chantiers, notamment dans le domaine des transports en commun en site propre (TCSP) comme les bus à haut niveau de service (BHNS) d’Angoulême (Charente) et d’Amiens (Somme) ou encore les tramways d’Avignon (Vaucluse), de Caen (Calvados) et de Bordeaux (Gironde). Ces succès et belles réalisations sont de nouvelles preuves de notre capacité d’exécution et de pilotage des projets sur les plans technique et contractuel.

L’innovation au cœur de notre stratégie
— Retraitement des chaussées au liant végétal, systèmes d’éclairage intelligent fonctionnant au juste besoin, signalé-

tiques lumineuses : l’innovation guide nos activités de travaux routiers et nous permet de diminuer considérablement notre empreinte carbone ainsi que celle de nos clients. Ces solutions d’avenir sont mises au point en collaboration avec les autres branches du Groupe ainsi qu’avec la direction Développement durable et Innovation transverse. C’est cette faculté de mobiliser toutes les forces d’innovation du Groupe en matière de bas carbone sur l’ensemble de la chaîne de valeur de la route qui fait notre différence sur le marché. Nous aidons ainsi tous nos clients, publics comme privés, à réinventer la route.

Une performance fondée sur la sécurité et la bienveillance
— Fortement impliqué en matière de sécurité, Eiffage Route s’est engagé par ailleurs dans une démarche de certification Mase sur l’ensemble de son périmètre. L’objectif : garantir l’excellence de notre management de la sécurité, de la santé et de l’environnement. Parce que nous sommes convaincus que l’amélioration du bien-être et de la sécurité de nos équipes constitue le moteur de notre dynamisme et de notre réussite collective. —

Eiffage Route à nouveau récompensé par le Comité innovation routes et rues (Cirr)
Eiffage Route a été lauréat pour trois innovations bas carbone : le marquage photoluminescent, avec le produit LuminoKrom® Vision+ ; l’enrobage au liant végétal, associé au recyclage de la chaussée, via Biophalt® ; et la préservation du patrimoine routier, au moyen de l’enrobé mince Skinway®. —

Eiffage Génie Civil

Concevoir et réaliser les ouvrages les plus ambitieux

1,8 Md€
Le montant du marché de la ligne 16 du Grand Paris Express

En 2019, nos équipes ont maintenu leur forte mobilisation sur les chantiers du Grand Paris Express. Parallèlement, nous confirmons notre présence en régions et anticipons les leviers de croissance de demain avec la création d’Ævia, entité dédiée à l’entretien et à la rénovation de tous types d’ouvrages.

Eiffage Génie Civil, ce sont des expertises allant de la démolition à la dépollution en passant par les travaux de fondation et de terrassement, au service de la conception-réalisation d’ouvrages en France, en Europe et à l’international.

Grand Paris Express : la croissance au bout du tunnel
— Obtenu en 2018, le marché de 1,8 milliard d’euros de la ligne 16 est entré en phase opérationnelle en 2019. À lui seul, ce projet a généré 400 millions d’euros de chiffre d’affaires au cours de l’exercice. Les autres chantiers des lignes de métro 14 et 15 Sud ou encore le prolongement du RER E – projet Eole – ont fortement mobilisé nos équipes, notamment en matière de travaux souterrains. En 2019, six tunneliers creusaient en région parisienne. Ils seront dix en 2020. Indéniablement, les chantiers du Grand Paris Express ont contribué à la forte acti-



Élargissement de l’A9 /
Nous avons participé aux travaux pour élargir l’autoroute A9 entre Le Boulou et la frontière espagnole, un chantier complexe et multimétier de conception-construction.

vité de l’année 2019 et porteront à nouveau celle de 2020.

Une stratégie de maillage territorial efficace
— Nous avons par ailleurs fait évoluer notre organisation en régions afin de développer nos relations de proximité avec nos clients et de consolider notre ancrage territorial. Cette proximité nous permet notamment de recruter, de former et de fidéliser de nouveaux talents au plus près des besoins du terrain, avant de leur proposer des parcours de carrière sur des projets plus grands et complexes. Cette démarche de développement raisonné assure la montée en compétences de nos collaborateurs tout en apportant des solutions à nos clients dans tout le pays.

Ævia, l’entretien et la maintenance du patrimoine
— Les entités du Groupe chargées des activités d’entretien, de réparation et de

renforcement des ouvrages – BSI®, Via-Pontis, Résirep, Etic et TSV – sont désormais fédérées sous une seule marque : Ævia. Celle-ci permet de répondre à l’ensemble des enjeux et des besoins de gestion et de pérennisation des ouvrages en France, pour garantir la sécurité des usagers et la longévité du patrimoine français, qu’il s’agisse d’ouvrages d’art, d’ouvrages industriels ou de bâtiments. —

Grand Paris Express : des chantiers durables
Pour réduire l’impact environnemental de nos activités de travaux, nous privilégions le transport des matériaux et des déblais de nos chantiers du Grand Paris Express par voie fluviale ou voie ferrée. Nous avons également acquis 30 camions alimentés au gaz. —

Eiffage Métal

En première ligne sur les énergies renouvelables

100 fondations jackets sont réalisées pour le parc éolien Moray East en Écosse

De belles références sont à porter à l’actif d’Eiffage Métal dans ses quatre domaines d’expertise : ouvrages d’art et hydrauliques, bâtiment, nucléaire et industrie, offshore. Dans ce dernier secteur, nous avons significativement consolidé notre activité dans l’éolien en France et en Europe.

Notre aptitude à répondre aux exigences les plus pointues est systématiquement associée à un engagement affirmé en faveur de l’innovation et du développement durable. En 2019, Eiffage Métal a ainsi achevé deux projets représentant des défis techniques et architecturaux de taille : l’enveloppe métallique et la façade originale dessinées par l’architecte Frank Gehry pour la Fondation Luma, à Arles, et le nouveau siège social du groupe Le Monde, à Paris. Ces réalisations témoignent une nouvelle fois de notre capacité à intervenir en mode projet sur des réalisations d’envergure.

Eiffage Métal, leader européen de l’éolien offshore

— Au travers de notre filiale belge Smulders, nous avons remporté en mars 2019 le contrat de construction du parc éolien Moray East, au nord-est des côtes

écossaises. D’un montant de plus de 250 millions d’euros, il comprend la fourniture et la pose de 100 fondations jackets de 85 mètres de haut et de 1 000 tonnes chacune. En août 2019, nous avons également gagné, en groupement, un contrat pour la conception, la fabrication et l’installation des 80 fondations monopieux en acier du premier parc éolien offshore en France, pour un montant global de 500 millions d’euros. Ce futur parc de 480 MW, appartenant à EDF Renouvelables et Enbridge, sera implanté entre 12 et 20 kilomètres au large de la presqu’île de Guérande. De nouveaux succès qui consolident nos positions sur ce marché.

Investir pour mettre en œuvre la transition énergétique

— L’éolien offshore est un domaine porteur pour les années à venir, en France comme à l’international. Sur ce marché compétitif, la haute technicité et l’exper-

tise de nos équipes sont deux atouts majeurs qui nous permettent de nous différencier. Outre les fondations, les équipes de Smulders sont également expertes en matière de pièces de transition. La construction de ces pièces, situées entre la partie immergée de la structure et l’éolienne de surface, nécessite en effet un savoir-faire rare et de très haut niveau. De telles compétences nous permettent aujourd’hui de nous positionner solidement sur le marché français, qui commence à se développer. —

Déplacer la tour Eiffel, c’est possible ! Nous avons achevé en 2019 le portique métallique du pas de tir de la fusée Ariane 6. Une structure de 7 000 tonnes – soit le poids de la tour Eiffel – et de 90 mètres de haut, destinée à maintenir la fusée en position verticale et à s’écarter de 70 mètres au moment de son lancement. —



L’ascenseur du pilier Nord de la tour Eiffel / Les équipes d’Eiffage Métal rénovent l’ascenseur du pilier Nord du célèbre monument parisien.

International

La croissance se poursuit à l’international

55 km de ligne, 35 ouvrages d’art et 46 passerelles construites pour le nouveau Train express régional (TER) de Dakar, au Sénégal

La branche Infrastructures a connu une année 2019 riche en activités à l’international, avec un ancrage de proximité renforcé en Europe et en Afrique. Partout où nous sommes implantés, nous privilégions un développement responsable et pérenne en nous appuyant sur l’expertise des équipes locales.

Nous développons tous nos projets en fonction de critères et de priorités partagés au sein du Groupe : innovation, sécurité, bien-être de nos collaborateurs, réduction de l’impact environnemental de nos activités et promotion du bas carbone. Une démarche commune à nos filiales, nos partenaires et nos fournisseurs locaux partout où nous intervenons.

L’environnement, au cœur de tous nos projets

— Le chantier de l’extension de l’Anse du Portier, à Monaco, illustre notre haut niveau d’engagement en matière envi-

ronnementale. En effet, afin de limiter l’impact des travaux sur la faune et la flore, nos équipes ont mis en place des écrans qui empêchent les remous de se propager, protégeant ainsi la réserve naturelle voisine. Dans le domaine des énergies renouvelables, outre les nombreuses commandes obtenues pour des parcs éoliens offshore en Europe, Eiffage Métal a été retenu pour la conception de pièces de transition pour un projet à Taïwan, contribuant ainsi au développement de cette énergie non émissive.

Des activités croissantes en Europe et en Afrique

— L’Europe affiche toujours une belle dynamique. En Allemagne, nous sommes engagés dans le renouvellement du patrimoine ferroviaire et routier, réalisant de nombreux travaux de construction, de rénovation et d’entretien. En octobre 2019, nous avons notamment mis en service, avec un mois d’avance, une nouvelle section de l’autoroute A94. Nous allons

participer, en Angleterre, à la construction de la future Ligne à Grande Vitesse qui reliera Londres à Birmingham. Intervenant majeur sur tous types d’ouvrages à forte composante technique, Eiffage Génie Civil Marine a remporté début 2019 un contrat d’un montant de 350 millions d’euros auprès de BP pour la construction des infrastructures du terminal gazier offshore de Grand Tortue Ahmeyim, situé à la frontière maritime entre le Sénégal et la Mauritanie. Eiffage Génie Civil a par ailleurs livré en 2019 les travaux d’une autre grande réalisation en Afrique, la plateforme portuaire de Tema sur 97,6 hectares au Ghana. —

Ressources humaines : faciliter la mobilité internationale La formation interne « Road to abroad » favorise la mobilité internationale en préparant au mieux nos collaborateurs candidats au détachement ou à l’expatriation, à l’aide de conseils et de guides adaptés aux destinations. —



Le pont de Hay River au Canada / Ce pont, qui relie les villes de Fort Smith, Fort Resolution et la tribu Kát’odeeche a été rouvert en 2019 grâce aux expertises de nos équipes.

Eiffage Rail

500
collaborateurs
de l'entreprise Meccoli intégrés
à nos équipes en 2019

Nos équipes jouent un rôle essentiel dans les grandes opérations en cours visant à renouveler le patrimoine ferroviaire français. En 2019, nous avons réalisé de nombreux investissements qui porteront la croissance de demain dans le domaine du rail en France et à l'international.



Eurotunnel /
220 m de voies et un appareil de
voie de 60 m ont été remplacés sur la
sortie nord du tunnel fin janvier 2020
par les équipes d'Eiffage Rail.

Notre expertise globale au service du patrimoine ferroviaire

Capables d'apporter des solutions sur mesure et intégrées sur l'ensemble de la chaîne de valeur des projets, nous nous affirmons comme le partenaire de référence et d'excellence des opérateurs publics et privés du transport ferroviaire. Nous jouons d'ailleurs un rôle prédominant dans les grands projets de maintenance et de réhabilitation du patrimoine lancés par la SNCF partout en France. Aux côtés d'Eiffage Génie Civil, nous participons également aux grands projets d'infrastructures liés au développement du Grand Paris Express.

Renforcer notre expertise dans les projets de RVB

— En janvier 2019, nous avons intégré les 500 collaborateurs de Meccoli, entreprise établie à Azay-sur-Cher, près de Tours (Indre-et-Loire). Cette acquisition vient renforcer notre positionnement d'acteur de premier plan dans les programmes de

Renouvellement Voie Ballast (RVB) et consolider notre capacité d'intervention dans la conduite de chantiers sensibles, pouvant aller jusqu'au renouvellement d'un kilomètre de voie en cinq heures, la durée maximale de fermeture d'une voie ferrée la nuit.

Des moyens extraordinaires pour des chantiers hors normes

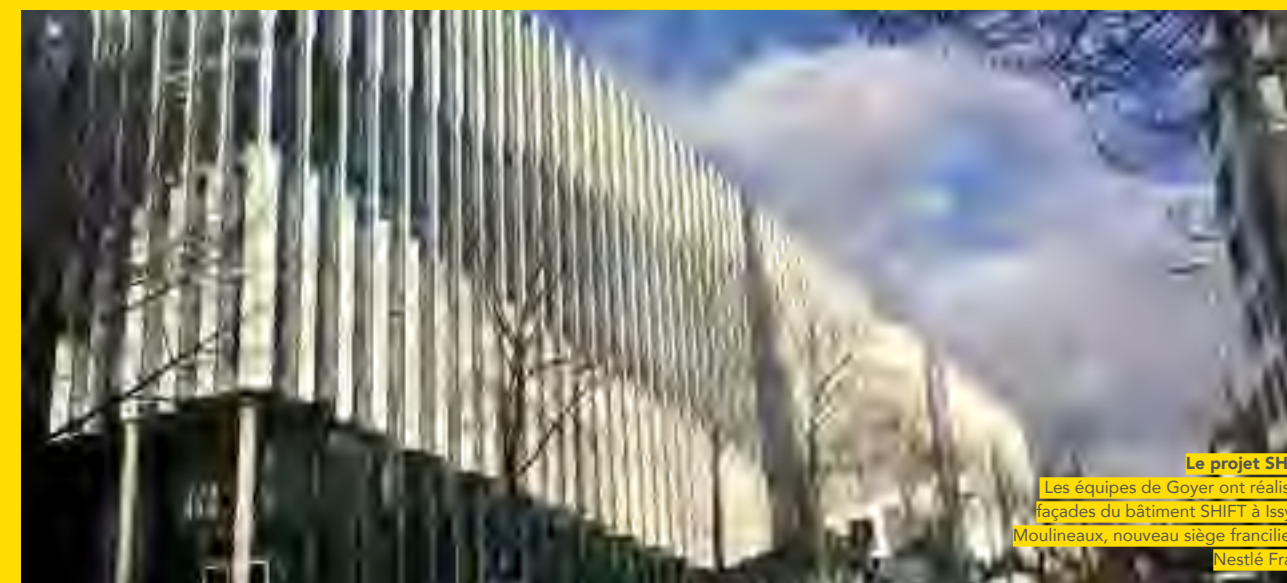
— Permettre la continuité de service et maintenir la performance de circulation sur les réseaux ferrés où nous opérons est une priorité. Pour ce faire, nous avons investi récemment dans une « suite rapide », véritable usine roulante composée d'une succession d'engins de plusieurs centaines de mètres chacun. C'est un ensemble matériel rare – il y en a moins de cinq en service en France – fondé sur une technologie de pointe qui permet de remettre une voie à neuf en un temps record. L'ensemble de ces investissements nous permet aujourd'hui de répondre aux besoins de nos clients avec le meilleur niveau de technicité et d'exigence de continuité opérationnelle, et contribue à faciliter les déplacements des personnes et l'acheminement des marchandises. —

Un atelier pour entretenir le matériel roulant

Eiffage Rail a inauguré en juillet 2019 un atelier de maintenance à Auvers-le-Hamon (Sarthe) doté d'un tour en fosse, pour l'entretien et les contrôles techniques réglementaires du matériel roulant, essentiel dans le cadre de nos activités. Cet atelier permet d'assurer aux équipes sur le terrain un matériel de qualité en situation optimale de fonctionnement. —

Focus Goyer

Des façades d'exception pour sublimer les bâtiments



Le projet SHIFT /
Les équipes de Goyer ont réalisé les
façades du bâtiment SHIFT à Issy-les-
Moulineaux, nouveau siège francilien de
Nestlé France.

Pour Goyer, 2019 a été une année record. Plus de 30000 blocs de façade aluminium et verre ont été posés, de belles livraisons ont été réalisées et 150 millions d'euros de prises de commandes ont été enregistrés.

Leaders français des façades en aluminium et en verre, Goyer continue de s'illustrer sur des chantiers complexes d'envergure grâce à un outil industriel performant et à un savoir-faire unique. L'entreprise innove chaque année pour réaliser des projets toujours plus ambitieux au service de ses clients, privés et publics, en neuf comme en réhabilitation.

Embellir les projets les plus complexes

— En 2019, nous avons poursuivi notre développement avec 16 nouvelles affaires, dont six en synergie avec Eiffage Construction, et livré plus d'une dizaine de projets.

À Nanterre (Hauts-de-Seine), nous avons réalisé la façade de l'immeuble Nework pour une surface de 13 517 m²; celle de 7 062 m² du nouveau siège régional d'Orange dans les Hauts-de-France, à Villeneuve-d'Ascq; ou encore la façade du site

Norma-Sense, à Puteaux (Hauts-de-Seine), de 8 667 m². Notre carnet de commandes est fourni et laisse entrevoir de très bonnes perspectives pour l'avenir. L'année 2020 verra elle aussi la livraison de grands projets, par exemple la restructuration lourde des tours Pascal, à la Défense; ou encore Bridge, le futur siège social d'Orange, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).

Se positionner en tant que leader européen

— Nous sommes implantés en Pologne, par l'intermédiaire de notre filiale locale Defor, pour qui l'année 2020 s'annonce également très riche en activité. Après la livraison réussie fin 2019 de deux tours à Varsovie, dans le cadre du projet Hub, Defor doit livrer deux autres projets de tours, à Łódź et Varsovie, chacune possédant une façade de plus de 25 000 m². Goyer se place ainsi parmi les leaders européens du bâtiment tertiaire, innovant pour apporter des solutions à ses partenaires et se montrer toujours plus performant.

À ce titre, nous avons engagé un plan d'action pour mesurer plus précisément l'empreinte carbone globale de nos ouvrages, de la matière première à la pose des façades, afin de proposer à nos clients partenaires des solutions réduisant le bilan carbone et les consommations d'énergie. —

Énergie Systèmes

Fédérer toutes nos expertises pour réaliser de grands projets

Notre culture de l'excellence et la mobilisation de nos savoir-faire nous ont permis, en 2019, d'augmenter encore notre volume d'affaires et de consolider notre présence sur les quatre grands marchés où nous opérons. Nous avons renforcé notre faculté de participer à de grands projets tout en conservant notre ancrage local. Nous développons sans cesse nos compétences pour intégrer les nouvelles technologies et améliorer notre capacité d'intervention sur des projets à toujours plus haute valeur ajoutée.

Industrie : partenariats stratégiques et technologies de pointe

— Eiffage Énergie Systèmes demeure le partenaire incontournable 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 poursuivons notre développement en renforçant nos expertises et savoir-faire en matière d'Internet des objets (IoT), d'intelligence artificielle et de big data au service de l'usine du futur.

Infrastructures et réseaux : Grand Paris et data centers

— Les travaux pour le Grand Paris constituent encore cette année le fil rouge de la croissance de nos activités sur le marché des infrastructures et réseaux. Parallèlement, nous développons une dynamique de croissance autour des réseaux de chaleur, des réseaux fibre optique et des data centers avec la livraison et la commande de plusieurs grands projets dans ces domaines.

Villes et collectivités : smart city et nouvelles mobilités

— Partenaire majeur des villes et des collectivités, nous innovons pour inventer et déployer les solutions globales et intégrées permettant de piloter la ville de demain autour des enjeux de fluidité, de sécurité et de maintenance des équipements ainsi que de confort d'usage et de bien-être des habitants.

Tertiaire : grandes livraisons et belles perspectives

— L'année 2019 a été une année de consolidation de nos savoir-faire et expertises avec la livraison de grands chantiers de réhabilitation comme le Grand Hôtel-Dieu à Lyon ou l'immeuble de bureaux Window à La Défense, aux côtés d'Eiffage Construction. Cette évolution se poursuit en 2020, et nous sommes prêts à répondre aux besoins de réhabilitation et aux nouveaux enjeux d'optimisation des performances énergétiques du secteur tertiaire. —

CHIFFRES CLÉS 2019

4,5 Mds€

de chiffre d'affaires

3,3 Mds€

de carnet de commandes au 31 décembre

205 M€

de résultat opérationnel courant

28 897

collaborateurs

3 454

recrutements en France

1 721

alternants accueillis en France

Eiffage Énergie Systèmes, employeur reconnu

Notre branche s'est distinguée à deux reprises en 2019. Eiffage Énergie Systèmes a en effet été reconnue « meilleur employeur » du secteur des travaux de construction spécialisés selon le classement du magazine *Capital* (n° 329, février 2019). Nous sommes aussi « champion de l'alternance », d'après le classement réalisé pour *Les Échos START* (édition spéciale, 10 octobre 2019). —

Médiathèque de Chalucet /

Nos équipes ont réalisé l'installation des systèmes et équipements électriques de la nouvelle médiathèque du quartier de Chalucet, à Toulon.

Industrie

Mettre en œuvre l'usine du futur pour les grands acteurs industriels

9 microcentrales hydroélectriques acquises dans le sud-ouest de la France

En 2019, aux côtés des entreprises les plus exigeantes, nous avons poursuivi notre développement, avec des perspectives nouvelles sur les marchés porteurs de l'IoT et de l'intelligence artificielle, autour de l'usine du futur. L'industrie 4.0 se construit dès aujourd'hui avec nos partenaires.



Ariane 6 / Dernière mise au point des îlots de l'atelier de production des tuyères d'Ariane 6.

Les équipes Clemessy – marque d'Eiffage Énergie Systèmes dédiée à l'industrie – accompagnent les acteurs industriels de la conception à la maintenance de leurs infrastructures, utilités et process. Grâce à nos compétences multitechniques et à notre capacité à développer des synergies avec les autres métiers du Groupe, nous sommes en mesure de répondre aux attentes de nombreux secteurs : nucléaire, aéronautique, spatial, automobile, pharmacie, pétrochimie, agroalimentaire, métallurgie ou encore énergie.

La sécurité des parcs nucléaires au cœur de nos activités en 2019 — Eiffage Énergie Systèmes est engagée dans la campagne de travaux consécutifs au renforcement des exigences de sécurité et de sûreté du parc nucléaire français. Installation de groupes électrogènes de secours pour assurer une autonomie énergétique temporaire en cas d'accident majeur, mise en place de zones de

protection renforcées pour empêcher les intrusions : nos équipes sur le terrain et nos bureaux d'études ont fortement contribué à l'amélioration de la sécurité des centrales en France. Pour EDF, nous nous occupons notamment du montage et du maintien en conditions opérationnelles des groupes électrogènes à moteurs diesels dits « d'ultime secours », pour l'ensemble des paliers 900 et 1 450 MW du parc nucléaire français, soit un total de 36 tranches.

L'aventure spatiale continue avec Ariane 6 — Les travaux autour de la base de lancement d'Ariane 6 ont continué de mobiliser nos équipes en 2019 à travers la mise au point et les réceptions provisoires des différents îlots de l'atelier de production des tuyères, le développement des bancs de contrôle du segment sol, l'installation des infrastructures électriques... D'autres travaux seront livrés en 2020, dans le cadre de ce projet d'envergure qui constitue désormais une référence de l'industrie spatiale européenne. Fin 2020, la fusée effectuera son premier vol ! —

L'intelligence artificielle Smart Forest au service de l'usine 4.0 Reposant sur du big data et de l'intelligence artificielle, Smart Forest, solution innovante proposée par Eiffage Énergie Systèmes à ses clients, donne la possibilité aux industriels de contrôler à distance leurs process et équipements industriels grâce à des modèles prédictifs et prescriptifs. —

Infrastructures et réseaux

Performance et fluidité au service de projets d'avenir

12 % de croissance chaque année en France, le marché des data centers continue de progresser

Après les nombreux défis relevés en 2019, la dynamique est déjà lancée pour 2020, portée par de nouveaux grands projets et par notre capacité à nous positionner sur des marchés porteurs comme les data centers ou les infrastructures du Grand Paris Express.

Au quotidien, les équipes Dorsalys – marque d'Eiffage Énergie Systèmes dédiée aux infrastructures et réseaux – apportent des solutions innovantes aux acteurs majeurs des secteurs du transport, des télécommunications et de la distribution d'énergie. Dans tous ces domaines, Eiffage Énergie Systèmes s'appuie sur son expertise et développe des synergies opérationnelles avec les autres branches du Groupe.

Adapter les infrastructures routières aux nouveaux usages — Partenaire reconnu des gestionnaires et exploitants d'infrastructures routières et autoroutières, nous proposons des solutions globales et sur mesure qui garantissent des équipements autoroutiers sécurisés, intelligents et évolutifs. En 2019, nous avons notamment réalisé les courants forts et faibles du tunnel



Tunnel de la porte de Hal / Rénovation des équipements de sécurité du tunnel, inauguré en 2019 à Bruxelles.

de la porte de Hal, à Bruxelles (Belgique), inauguré la même année ; ou encore, en France, ceux de la bretelle B5 entre l'A89 et l'A14.

La dynamique du Grand Paris Express se poursuit — Les chantiers du Grand Paris Express demeurent une priorité pour les cinq prochaines années grâce aux nouveaux projets gagnés, comme la réalisation en groupement des infrastructures électriques des lignes de métro 15 Sud, 16 et 17. Le contrat comprend également la construction des tunnels ferroviaires et l'aménagement des gares. Eiffage Énergie Systèmes se positionne ainsi comme un acteur majeur de la transformation de Paris et de l'Île-de-France.

Des data centers sûrs, fiables et évolutifs — Dans ce secteur, nous multiplions les références auprès d'entreprises de

renommée internationale (Orange, SFR, IBM, Huawei Technologies...). En 2019, nous avons par exemple livré une salle data de 2 000 m² aux Ulys (Essonne), pour Colt Technology Services, réalisée en dix mois seulement. En début d'année, Orange nous a également chargés de la réalisation d'un data center de 30 000 m² à Mainvilliers, près de Chartres (Eure-et-Loir). —

Les réseaux de fibre optique (FTTH) : un marché en forte croissance Dans le cadre de son programme d'accélération du déploiement de la fibre optique, Orange nous a confié la conception et l'installation de prises optiques FTTH dans toute la France. Les travaux, démarrés en 2019, vont permettre le déploiement de plus de 2 millions de prises. —

Villes et collectivités

5 000
sondes de confort IoT déployées dans le cadre de la supervision des chaufferies des bâtiments publics de la Ville de Paris

En 2019, nous avons continué à fournir des solutions complètes et intégrées répondant aux enjeux des villes et aux nouveaux usages de leurs habitants en matière d'environnement, de sécurité, de mobilité, de cadre de vie et d'intelligence numérique.

Les équipes Expercité, marque d'Eiffage Énergie Systèmes dédiée aux villes et collectivités, aident ces dernières à se transformer pour répondre aux besoins nouveaux de leurs habitants en déployant des solutions innovantes et interconnectées. Nous proposons en effet à nos clients des outils et solutions qui contribuent à l'avènement de la *smart city*, ou ville intelligente, pour faire face aux grands enjeux économiques, sociétaux et environnementaux de ces territoires.

Innover pour développer les mobilités du futur

— Fin 2019, le Syndicat départemental d'énergie et d'équipement du Finistère

Accompagner la transition énergétique et numérique des territoires



Éclairage public /
Réalisation de l'éclairage public dans le cadre de la restructuration des Allées Jean-Jaurès à Toulouse.

(Sdef) a confié à Eiffage Énergie Systèmes la conception, l'installation et la maintenance d'une infrastructure propriétaire de communication électronique pour objets connectés (IoT). Cette plateforme numérique permettra d'optimiser la gestion et le pilotage en temps réel de nombreux services et flux (circulation, stationnement, vidéoprotection, télérelève des compteurs d'eau, éclairage public, etc.) à l'échelle de tout le département.

Eiffage Énergie Systèmes a également obtenu en 2019 l'autorisation de circulation sur route ouverte pour la navette autonome Mia. Celle-ci offre désormais une solution pour le parcours du dernier kilomètre aux 1 700 salariés de la zone d'aménagement concertée (ZAC) des Gaulnes, en banlieue de Lyon (Rhône).

Des synergies pour une ville durable et sûre

— Aux côtés d'Eiffage Route, nous avons déployé Luciole®, un revêtement clair, as-

socié à un système d'éclairage intelligent, qui fait varier l'intensité lumineuse en fonction de la présence et de la vitesse de déplacement d'un piéton ou d'un véhicule. Sûre et écologique, cette solution, en test à Rennes (Ille-et-Vilaine), permet d'économiser jusqu'à 70 % de la facture d'éclairage public. Toujours avec Eiffage Route, nous avons également livré le tout premier chantier Guid'N Grip® pour le département du Tarn. Ce dispositif, qui associe un enrobé très adhérent et des plots lumineux balisant le sol, renforce la sécurité des virages accidentogènes. —

Le plus vaste système de supervision énergétique d'Europe

En 2019, nous avons continué à déployer pour la Ville de Paris un dispositif de supervision numérique des chaufferies des bâtiments publics qui permettra de réduire de 30 % la consommation énergétique de ces derniers. —

Tertiaire

50 M€
pour la réalisation des lots électricité, CVCD et fluides médicaux du futur hôpital de Reims

Eiffage Énergie Systèmes consolide ses positions sur le marché du tertiaire avec de belles réussites en 2019 et impose sa marque Terceo comme acteur majeur en proposant des bâtiments innovants, performants et connectés au service du confort des occupants.

Bâtiments à usage commercial, immeubles de bureaux et immobilier d'entreprise, bâtiments administratifs, pour l'enseignement, établissements de santé, de culture, luxe, logements... Engagées en faveur d'une performance énergétique durable des bâtiments tertiaires, les équipes Terceo améliorent chaque année leur confort d'usage et leur sécurité, tout en optimisant leur performance énergétique.

Des livraisons majeures en 2019

— À Lyon (Rhône), nous avons assuré la conception et la réalisation des systèmes d'information et d'énergie ainsi que l'éclairage des cours et jardins du Grand Hôtel-Dieu, dont le vaste programme de transformation a été achevé en février.

À La Défense, aux côtés d'Eiffage Construction, nous avons terminé la restructuration de Window, immeuble de sept étages et long de 150 mètres, avec une surface de 44 000 m². Nous avons

Performance, confort et sécurité pour les bâtiments de services

également, toujours à La Défense, rénové complètement en macro-lot technique électricité et génie climatique l'immeuble de bureaux Canopy, qui totalise une surface de 60 000 m². Autre succès : après trois ans de chantier, le nouveau siège régional d'Orange à Villeneuve-d'Ascq, en banlieue de Lille (Nord), a été inauguré fin 2019. Il accueille désormais les 1 200 salariés de la région. Eiffage Énergie Systèmes, en collaboration avec les autres branches du Groupe, a démontré l'étendue de son savoir-faire en réalisant cet ensemble prestigieux essentiel aux opérations et à la visibilité d'Orange. L'opérateur a d'ailleurs confié à Eiffage Énergie Systèmes la réalisation des lots techniques de son siège en Afrique, situé à Abidjan, en Côte d'Ivoire.

Un partenariat historique avec la SNCF

— Eiffage Énergie Systèmes a signé en 2019 avec la SNCF un contrat national d'une durée de six ans pour la mainte-

nance multitechnique de ses bâtiments tertiaires en Île-de-France ainsi que celle de ses gares et technicentres en Alsace et sur le territoire de l'ancienne région Poitou-Charentes, en Nouvelle-Aquitaine.

Grâce au cockpit – ou tableau de bord – que nous avons mis à sa disposition, la SNCF peut piloter en temps réel la qualité de nos prestations. Enfin, ce contrat va permettre d'embaucher, directement et indirectement, 50 personnes. —

Hypervision de l'hôpital Saint-Jacques de Nantes : une première en milieu hospitalier

Cet établissement de soins « intelligent » permettra notamment de contrôler à distance de nombreux services et équipements médicaux ou encore d'avoir accès aux dossiers des patients. Par ailleurs, le quotidien de ces derniers, qui pourront par exemple gérer leur environnement au moyen de tablettes et de smartphones, sera considérablement facilité. —



Musée des Beaux-Arts de Picardie /
Livraison du musée entièrement rénové et pour lequel Terceo a réalisé l'alimentation électrique et le système de gestion technique.

International

20 %
d'augmentation du chiffre d'affaires
en 2019 pour Eiffage Énergie
Systèmes à l'international

Après une année 2018 riche en acquisitions, 2019 a été marquée par un renforcement des activités en Europe, en Afrique et en Amérique latine. En 2020, nous allons poursuivre notre développement en consolidant nos positions là où nous sommes implantés et sur certaines expertises comme les énergies renouvelables.



Paradise Park /
La centrale jamaïcaine de Paradise
Park, d'une capacité de 51,5 MWc.

Des expertises reconnues et de grandes ambitions

Le bilan 2019 de la branche Énergie Systèmes à l'international est extrêmement positif, avec un chiffre d'affaires en forte croissance et de grands succès dans ses opérations. Une réussite que nous devons à l'expertise technique toujours plus pointue de nos équipes, qui nous permet de nous positionner en intérateur global sur des projets exigeants, bien au-delà des activités d'installation et de construction.

Nous sommes désormais prêts à piloter des projets ambitieux et complexes sur différents territoires en Europe, en Amérique du Sud et en Afrique.

La belle dynamique des énergies renouvelables

— Eiffage Energía, notre filiale en Espagne, est toujours aussi active dans les secteurs du solaire photovoltaïque et de l'éolien en Espagne et en Amérique latine, livrant dix centrales en 2019, pour une capacité totale de 450 MW. En

mai 2019, l'opérateur Opdenenergy a notamment confié à Eiffage Energía la construction de deux centrales photovoltaïques d'envergure : une à Torreón, au Mexique (106,5 MWp) et l'autre à Mérida, en Espagne (50 MWp).

Enfin, toujours en Espagne, nous avons lancé en 2019 la construction de la plus puissante centrale photovoltaïque d'Europe, Núñez de Balboa (500 MW), dans le sud-ouest du pays.

Une croissance au service du développement local en Afrique

— Avec un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, le Maroc reste le pays d'Afrique le plus dynamique en matière d'activité pour notre branche. L'essentiel de notre présence au Maroc et sur le continent africain concerne les infrastructures et réseaux (installation de lignes et de postes électriques, transports, production d'énergie). Nous intervenons également sur des grands projets en nous appuyant sur des équipes locales. Ce faisant, nous contribuons activement à un développement économique local et pérenne là où nous sommes implantés. L'Afrique est aussi un territoire d'innovation pour les enjeux de stockage de l'énergie. —

Livraison de la centrale de Paradise Park en Jamaïque

Cette centrale solaire photovoltaïque d'une puissance de 51,5 MWc a été livrée en 2019 pour le compte de Neoen, leader indépendant français dans la production d'énergies renouvelables. Le contrat prévoit l'entretien et la maintenance de la centrale pour une durée de vingt ans. —



Les pylônes à haute tension du fleuve Escaut à Anvers : une véritable prouesse technique

— Aux côtés de Herbosch-Kiere, filiale d'Eiffage Benelux, et de Smulders, nous avons relevé en 2019 un défi technique de haut vol. Pour permettre la construction d'une ligne aérienne de 380 000 volts enjambant le fleuve Escaut à Anvers, nous avons érigé deux pylônes de 192 mètres de hauteur sur les berges, soumises aux aléas des marées. Nos équipes ont notamment pris en charge l'assemblage, la mise en place des câbles conducteurs et des câbles de garde sur une portée de 900 mètres.

192 m de hauteur pour chaque pylône

4 massifs en béton de **10 x 10 m**, épais de **4 m** et pesant **55 t** pour les fondations de ces pylônes



L'éclairage des quais de Toulouse : en pleine lumière

— Nous avons achevé en 2019 la rénovation de la promenade Henri Martin, lieu emblématique de la Ville rose. Les célèbres quai et mur de briques qui longent la Garonne ont en effet été entièrement restaurés, et nos équipes ont réalisé la mise en lumière de l'ensemble, avec 173 lampadaires sur 1,2 kilomètre de mur. Respectueux de la biodiversité, ces éclairages hybrides qui illuminent à la fois le mur et le quai sont disposés tous les six mètres afin de laisser des points intermédiaires sur le mur et ainsi permettre aux espèces de martinets présentes de faire leur nid. Le marché comprenait également l'illumination des accès de la promenade.

173 lampadaires installés

1,2 km de mur

CHIFFRES CLÉS 2019

3 Mds€

de chiffre d'affaires

1 473 M€

de résultat opérationnel
courant

4 118

collaborateurs

244

recrutements en France

255

alternants accueillis en France

Eiffage, concessionnaire durable et responsable

Nous donnons vie aux projets des collectivités en leur proposant une offre globale et performante qui intègre systématiquement les grands enjeux sociétaux et environnementaux actuels.

Nous concevons nos ouvrages avec le plus haut niveau d'exigence en matière de développement durable, tout au long de leur cycle de vie.

Engagés au cœur des territoires où nous sommes implantés, nous contribuons à leur dynamisme économique et créons des emplois. —

La Grande salle événementielle de Reims /

La première pierre de la Grande salle événementielle de Reims a été posée en août 2019.

Concessions

La culture de l'excellence au service des collectivités

Nous garantissons à nos partenaires publics des projets efficaces sur les plans opérationnel et économique, respectueux des coûts, des délais et de l'environnement. En tant qu'ensemblier, nous accompagnons quotidiennement le développement des différents métiers d'Eiffage. Nous contribuons par ailleurs à l'équilibre financier du Groupe avec de nouvelles concessions, assurant notre croissance long terme. Une stratégie de diversification poursuivie avec succès en 2019.

Autoroutes : au service des nouvelles mobilités en France et à l'international

— Les concessions autoroutières en France d'Eiffage, ce sont 2 554 kilomètres d'autoroutes et plusieurs réseaux, qui ont connu de belles performances en 2019, avec une hausse du trafic et de nombreux projets en cours. À l'international, nous poursuivons notre développement au Sénégal et en Allemagne. Temps fort 2019 : la mise en service de l'autoroute A94 outre-Rhin.

Aéroports : une nouvelle activité pour le Groupe

— En 2019, nous sommes devenus concessionnaires des aéroports de Lille et de Toulouse. Le secteur aéroportuaire nous permet d'élargir notre portefeuille de concessions et de renforcer notre ancrage territorial dans les régions où nous sommes présents. En nous appuyant sur nos collaborations avec des sociétés aéroportuaires existantes et sur notre expérience des grands projets d'infrastructures, nous faisons notre entrée dans la gestion d'aéroports.

Événementiel, culture et sport : renforcer l'attractivité des villes et des territoires

— La livraison en 2019 du Centre aqualudique d'Amiens dans des délais très courts – dix-huit mois – témoigne de notre capacité à relever de nouveaux défis au service des collectivités et de l'environnement. Partenaire de confiance des métropoles, nous jouons un rôle clé dans la construction et l'exploitation d'ouvrages à vocation événementielle, culturelle et sportive. Notre objectif : créer des lieux uniques pour contribuer au rayonnement des villes et au bien-être de leurs habitants.

Nouveaux marchés de concessions : diversifier notre portefeuille de projets

— Le marché des concessions évolue et s'ouvre à de nouveaux domaines d'activités, comme les aéroports, les ports de plaisance ou le logement. Autant de perspectives et d'opportunités pour nos équipes, capables de construire une offre globale et sur mesure répondant efficacement à ces nouvelles demandes. En nous appuyant sur nos synergies internes et collaborations externes, nous nous tournons aujourd'hui vers ces nouveaux secteurs stratégiques pour assurer la solidité de notre modèle long terme. —

Aéroports

Un nouvel envol pour les concessions d'Eiffage

33 000 m²
Eiffage va presque doubler la taille de l'aérogare de l'aéroport de Lille, qui passera de 18 000 à 33 000 m²

Les aéroports constituent un axe de développement stratégique d'Eiffage, qui se donne pour objectif de devenir un acteur de référence dans ce secteur. Comment ? En nous appuyant sur l'expérience de nos équipes et de nos partenaires dans l'exploitation d'infrastructures de transport majeures.

Notre savoir-faire dans les grands projets d'infrastructures routières et autoroutières nous permet aujourd'hui de nous positionner sur différentes concessions aéroportuaires en France. Nous misons sur notre haute technicité dans la conception, la construction, la maintenance et l'entretien d'ouvrages de grande ampleur, sur notre solidité financière ainsi que sur notre capacité à innover pour répondre aux attentes des clients publics et des usagers du secteur aérien.

Une stratégie de proximité
— En nous fondant sur notre solide ancrage territorial, nous ciblons des aéroports de petite et moyenne tailles, dans les régions où le Groupe est déjà implanté. Nous multiplions par ailleurs les

collaborations avec des acteurs reconnus pour leur excellence opérationnelle dans le domaine aéroportuaire. Avec un double objectif : actionner les bonnes synergies en interne et assurer la montée en compétences de nos équipes dans le domaine spécifique de l'exploitation aéroportuaire, au contact d'entreprises expérimentées.
Enfin, nous associons toutes les parties prenantes (société civile, associations, etc.) pour intégrer les projets dans les territoires où ils se trouvent, tout en nous montrant attentifs au bien-être de leurs habitants.

Toulouse et Lille : deux opérations majeures
— En juillet 2019, nous avons été choisis pour devenir concessionnaire de l'aéroport de Lille (Nord), contrat d'une durée de vingt ans. Dans le cadre de cette opération, qui comprend la gestion,

l'entretien et l'extension de l'aérogare, nous avons conclu un partenariat avec Aéroport Marseille-Provence, qui apportera son expérience d'opérateur aéroportuaire.
Fin 2019, nous avons acquis 49,99 % des parts d'Aéroport Toulouse-Blagnac (ATB), concessionnaire du cinquième aéroport français, jusqu'en 2046. Pour assurer le dynamisme de cet aéroport situé au cœur de l'Occitanie, nous nous appuyons sur les 3 000 collaborateurs du Groupe implantés dans la région et sur l'expérience des équipes d'ATB. —

Aéroport de Toulouse : le 5^e aéroport français
Avec 9,6 millions de passagers en 2018, l'aéroport de Toulouse est le cinquième aéroport français. Il est relié à plus d'une centaine d'aéroports dans le monde et accueille de nombreuses compagnies aériennes. —



L'aéroport de Toulouse / Depuis 2019, Eiffage est actionnaire de la société Aéroport Toulouse-Blagnac.

Événementiel, culturel et sportif

Construire des lieux emblématiques pour les villes

440 000
usagers pourront profiter chaque année du futur stade nautique de Mérignac

Nous contribuons au rayonnement des villes en les accompagnant dans la réalisation de grands ouvrages événementiels, culturels et sportifs. Notre objectif : dynamiser les territoires en renforçant leur attractivité et en nous attachant au bien-être de leurs habitants.



Le centre aqualudique de Mérignac / Le futur centre aqualudique de Mérignac (Gironde).

En 2019, l'activité a été très soutenue avec de nombreux succès sur l'ensemble du territoire. Elle le restera en 2020, grâce à la signature de nouveaux contrats. Nous nous appuyons sur notre savoir-faire d'excellence, la complémentarité avec les autres métiers du Groupe et notre capacité à innover, afin de garantir la livraison d'ouvrages de qualité, performants et durables, aux collectivités que nous accompagnons.

L'eau au cœur de la ville avec les centres aqualudiques
— Les projets de centres aqualudiques, espaces pluriels mêlant sport, santé et loisirs, continuent de mobiliser nos équipes. Notre savoir-faire en matière de traitement des eaux (systèmes de filtration, récupération des eaux usées, etc.) assure aux municipalités un haut niveau de performance énergétique et de recyclage, tout en leur permettant de réaliser des économies. En 2019, nous avons livré le Centre aqualudique d'Amiens, qui

comprend un bassin nordique, un bassin intérieur, un bassin ludique et un espace consacré au sport et à la détente. Nous avons également remporté les projets pour les futurs centres aqualudiques de Maurepas (Yvelines) et de Mérignac (Gironde).

Faire rayonner les métropoles
— Notre position de partenaire majeur des collectivités se renforce avec la poursuite de projets prestigieux et de grande envergure qui marquent les villes et leur paysage urbain, telle que la Grande salle événementielle de Reims, dont la première pierre a été posée en août 2019. Imaginé par le cabinet Wilmotte & Associés, cet ouvrage accueillera jusqu'à 9 000 personnes pour des événements culturels et des compétitions sportives. Notre contrat de concession avec la ville de Reims porte également sur la rénovation et l'exploitation du centre des congrès et du parc des expositions. Le chantier emploiera environ 150 per-

sonnes, en associant les PME locales. Autre exemple : nous avons inauguré à Villeneuve-d'Ascq, près de l'emblématique stade Pierre-Mauroy, le nouveau siège régional d'Orange, baptisé Orange Grand Stade. Cela dans le cadre de la deuxième phase de l'aménagement urbain de ce site. —

Stade Pierre-Mauroy : signature de la Charte écoresponsable
Cette charte, établie par le ministère des Sports et adressée aux organisateurs d'événements et gestionnaires d'équipements, contient 15 engagements autour des achats responsables, de la maîtrise de l'énergie et de l'eau ou encore de la lutte contre les discriminations. Eiffage Concessions, via le stade Pierre-Mauroy, fait partie des membres signataires de la charte. —

Nouveaux marchés
de concessions

6 MW
La puissance totale à laquelle
seront portées les 9 microcentrales
hydroélectriques en 2019 en France.

Forts de notre capacité à innover et à concevoir des offres sur mesure et adaptées, nous nous sommes tournés vers de nouveaux secteurs d'activité en 2019, ouvrant de nouvelles perspectives de développement au Groupe.



9 microcentrales hydroélectriques en France / Eiffage a acquis en 2019, au travers d'Eiffage Concessions, 9 microcentrales hydroélectriques dans le sud-ouest de la France.

Faire émerger de nouvelles
opportunités

En qualité de concessionnaire, nous opérons comme un ensemble. Parce que nous savons mobiliser les autres métiers d'Eiffage et développer des offres intégrées, économiquement et écologiquement performantes, nous sommes en première ligne pour saisir de nouvelles opportunités et nous positionner dans de nouveaux domaines d'activité.

Nouvelles concessions et énergies
renouvelables

— Eiffage Concessions a réalisé l'acquisition de neuf microcentrales hydroélectriques dans le sud-ouest de la France. Six sur la rivière de l'Agout dans le Tarn, une sur l'Adour dans le Gers, une sur la Vienne en Charente, et une sur la Vézère en Dordogne. Nos équipes vont assurer la mise en conformité, la rénovation et

l'augmentation de puissance de ces centrales, afin d'en porter la puissance active d'achat à 6 MW au total. L'opération comprend également l'exploitation et la maintenance des centrales. L'acquisition de ces microcentrales permet au Groupe de renforcer son positionnement sur le secteur des énergies renouvelables hydroélectriques et s'inscrit pleinement dans la stratégie menée par Eiffage pour diversifier son portefeuille de concessions.

Concessions et logement

— De nouvelles opportunités de croissance ont également été identifiées dans le domaine du logement. L'externalisation de la gestion, de la rénovation et de la maintenance des logements destinés aux militaires, décidée par les pouvoirs publics et qui a fait l'objet d'appels d'offres en 2019, attire par exemple toute notre attention. Les cités et les restaurants universitaires devraient également être concernés dans un futur proche. —

Capitaliser sur l'essor du bas carbone

En tant que concessionnaire majeur, notre rôle est d'aider nos clients et les territoires au sein desquels nous œuvrons à réduire leurs émissions de CO₂ et déployer des solutions respectueuses de l'environnement et de la biodiversité. —



Aéroport de Lille:
notre première concession
aéroportuaire

— En 2019, nous avons signé notre première concession aéroportuaire, en partenariat avec Aéroport Marseille-Provence : celle de Lille. Le contrat comprend l'ensemble des missions d'investissement, d'entretien-maintenance et d'exploitation du site pour une durée de vingt ans, à compter du 1^{er} janvier 2020. Afin d'améliorer les conditions d'accueil des clients et d'accompagner le développement de la plateforme, des travaux de rénovation et d'extension du terminal seront réalisés. Un vaste programme de déploiement d'outils numériques viendra également améliorer la qualité de service et l'expérience client. Sur le plan environnemental, la plateforme obéira aux standards les plus exigeants et fera l'objet d'une validation par le label Airport Carbon Accreditation.

- 170 M€ d'investissement
- 20 ans : la durée du contrat
- 2 M de passagers par an



Le Centre aqualudique
d'Amiens : un équipement
ambitieux, moderne et
attractif

— Ouvert à l'été 2019 après seulement dix-huit mois de travaux, le Centre aqualudique d'Amiens associe sport, santé et loisirs. Ce vaste complexe comprend un bassin nordique de 50 mètres pour les entraînements et compétitions de natation, un bassin intérieur de 25 mètres associé à un bassin ludique de 200 m² à destination des groupes scolaires et des familles, ainsi qu'un espace de fitness et de bien-être. Les habitants d'Amiens peuvent également profiter de plages extérieures et de nombreuses activités installées autour des bassins pendant la période estivale. Par ailleurs, le centre bénéficie de systèmes d'ultrafiltration et de récupération innovants qui permettent d'importantes économies d'eau et d'énergie.

- 26 M€ d'investissement
- 365 000 visiteurs par an en moyenne
- 1 800 m² d'espaces aquatiques

Concessions
autoroutières en
France

1,1 %
d'augmentation du trafic sur nos
réseaux autoroutiers en 2019

2 000
nouvelles places de parking
réservées au covoiturage,
19 passages à faune et **2** nouveaux
diffuseurs vont être construits dans
le cadre du plan d'investissement
autoroutier (PIA) signé avec l'État
fin 2018

Les concessions
autoroutières en France du
Groupe réalisent de belles
performances en 2019. La
hausse du trafic se poursuit
et de grands projets sont
en cours ou sur le point de
commencer, pour toujours
plus de sécurité et de
confort d'usage.

Pour nos concessions autorou-
tières en France – APRR, AREA,
A'liénor, Adelac et le Viaduc de
Millau –, nous assurons les missions d'in-
vestisseur, d'aménageur et d'exploitant.
Tout en inventant l'autoroute de demain.

**Eiffage désigné concessionnaire
pour la RCEA**
— L'année 2019 a été marquée par
l'attribution de la concession de la Route
Centre-Europe Atlantique (RCEA) dans le
Massif central. Le projet prévoit la mise
aux normes autoroutières d'un tronçon
de 89 kilomètres de la N79, entre Sazeret
(Allier) et Digoin (Saône-et-Loire), et
l'exploitation de cette section, qui
deviendra l'A79, pour une durée de 50

Favoriser toutes
les mobilités



Sevenans /
Le nouvel échangeur de Sevenans
a été mis en service en décembre
2019, avec plusieurs mois d'avance.

ans. Une concession majeure qui renforce
notre implantation sur les réseaux du
centre-est de la France.

**De grandes opérations livrées et
à venir**
— En 2019, nous avons livré trois grandes
opérations dans les délais fixés par l'État.
Sur l'A6, l'élargissement à trois voies d'une
portion de 12 kilomètres près d'Auxerre
(Yonne) a été achevé. Nous avons égale-
ment terminé l'aménagement d'un nou-
veau carrefour autoroutier sur l'A36, entre
Montbéliard (Doubs) et Belfort (Territoire
de Belfort), ainsi que l'interconnexion
entre l'A6, l'A406 et la RCEA en Saône-et-
Loire. Par ailleurs, les grandes opérations
du Plan de relance autoroutier lancé par
l'État en 2015 – sur l'A75 à Clermont-
Ferrand (Puy-de-Dôme) et sur l'A480 à
Grenoble (Isère) – avancent à un rythme
soutenu.

Entrez dans une nouvelle aire
— Au service des nouvelles mobilités, nous
poursuivons le déploiement des bornes de
recharge électrique. APRR est d'ailleurs la

première société autoroutière en nombre
de bornes de recharge électrique à très
haute puissance, avec 17 aires équipées.
Côté services, l'aire de Jugy, sur l'A6, est
devenue un laboratoire d'innovation où
nous expérimentons de nouveaux outils,
 inédits et respectueux de l'environnement.
Déchets, sanitaires, éclairage, stationne-
ment : des dispositifs intelligents et connec-
tés sont testés sur cette aire pour améliorer
la sécurité et le confort de nos clients ou
encore favoriser le recyclage. Enfin, tou-
jours sur l'A6, une première expérience de
reprise d'une aire de service, à Dracé, au
nord de Lyon, sous la marque Fulli, nous
permet d'offrir à nos clients des carburants
à prix très compétitifs. —

**Construire une autoroute
écoresponsable**
Sur l'A48, une voie est réservée aux
transports en commun. Près de
Grenoble, nous allons également mettre
en service en juillet 2020 la première
voie réservée au covoiturage sur
autoroute, toujours sur l'A48. Une
première en France ! —

Autoroutes
internationales

540 M€
d'investissements sur le projet
de l'A94 en Allemagne

Nos concessions
autoroutières à
l'international témoignent
de notre savoir-faire
dans la construction,
l'aménagement et
l'exploitation
d'infrastructures majeures.
Temps fort 2019 : la mise
en service de l'autoroute
A94 en Allemagne.



A94 /
Nous avons mis en service en 2019
la nouvelle section de l'autoroute
allemande.

Une dynamique toujours
aussi solide en Allemagne
et au Sénégal

En 2019, nous avons poursuivi notre
objectif de développement à l'in-
ternational, suivant notre straté-
gie d'implantation locale de long terme
dans les pays où Eiffage est déjà présent.
En Europe et en Afrique, au Sénégal par-
ticulièrement, nous nous appuyons sur les
ressources du Groupe et sur un réseau de
partenariats solides impliquant décideurs
et entreprises locales. Une approche in-
clusive qui nous assure une connaissance
des enjeux et des spécificités régionales
indispensables pour adapter notre offre et
mener des projets durables en phase avec
les attentes et les besoins des pays.

**La nouvelle section de l'A94 en
Allemagne**
— La mise en service de la nouvelle sec-
tion de l'autoroute A94 en Allemagne
– longue de 77 kilomètres et située entre
Forstinning et Markt – a été effectuée au
mois d'octobre 2019, avec un mois
d'avance. Sous la forme d'un partenariat
public-privé, le projet a été conduit par un
groupement réunissant Eiffage et des
entreprises allemandes. Outre le finance-
ment, la construction – voies, murs an-

tibruit, ouvrages d'art, aires de repos – et
la maintenance du site, le contrat de
concession de trente ans inclut un volet
environnemental exigeant. Des actions
de compensation et des mesures de l'im-
pact de l'ouvrage sur la biodiversité lo-
cale ont été réalisées, en cohérence avec
les engagements du Groupe.

**Développer des infrastructures
de grande ampleur au Sénégal**
— Nous sommes concessionnaires de
l'autoroute Dakar-Diamniadio, également
appelée l'« autoroute de l'Avenir ». C'est
la première autoroute à péage d'Afrique
de l'Ouest. Cette infrastructure, essentielle
pour le développement économique du
pays, constitue le premier partenariat
public-privé d'Afrique subsaharienne.
L'autoroute relie le centre de Dakar à
l'aéroport international Blaise-Diagne et à
la zone touristique de Saly-Mbour. Ce
contrat, qui durera jusqu'en 2039, est le
premier du Groupe qui ambitionne de
continuer à développer son activité dans
le domaine des concessions autoroutières
en Afrique, un secteur d'avenir et en faveur
du développement du continent. —

**Le maraîchage biologique à proximité
de l'autoroute de Dakar**
Dans le cadre de la réalisation de
l'autoroute Dakar-Diamniadio, Eiffage
Sénégal a mis à disposition des riverains
de l'autoroute un site d'une superficie
d'environ deux hectares pour y produire
des fruits et des légumes. Pour
conjuguer infrastructure et agriculture
durables. —

Innovation et développement durable



L'impératif du bas carbone

Alors que les conséquences du changement climatique se manifestent désormais très concrètement avec des risques naturels et sanitaires aggravés, Eiffage qui a fait depuis 2016 de la transition écologique et de l'innovation deux des piliers de son plan stratégique, mobilise la puissance de son innovation pour donner corps à la ville et aux infrastructures durables bas carbone. Les équipes d'ingénieurs favorisent l'émergence, créent et/ou développent de nouveaux modes constructifs, de nouveaux types d'infrastructures, de nouvelles sources d'énergie et de gestion de l'énergie et de nouvelles mobilités.

— 33 %

Objectif de réduction des émissions internes de gaz à effet de serre pour Eiffage en 2030 par rapport aux émissions de 2017

+ de 280 000 m²

de construction bas carbone (filiale sèche) réalisés ou en négociation

+ de 100 000 m²

de Recytal®, premier produit routier labellisé biosourcé, et plusieurs milliers de tonnes de Biophalt®, un enrobé recyclé végétal, seront produits en 2020

+ de 500 MWc

solaires photovoltaïques installés en France et à l'international en 2019

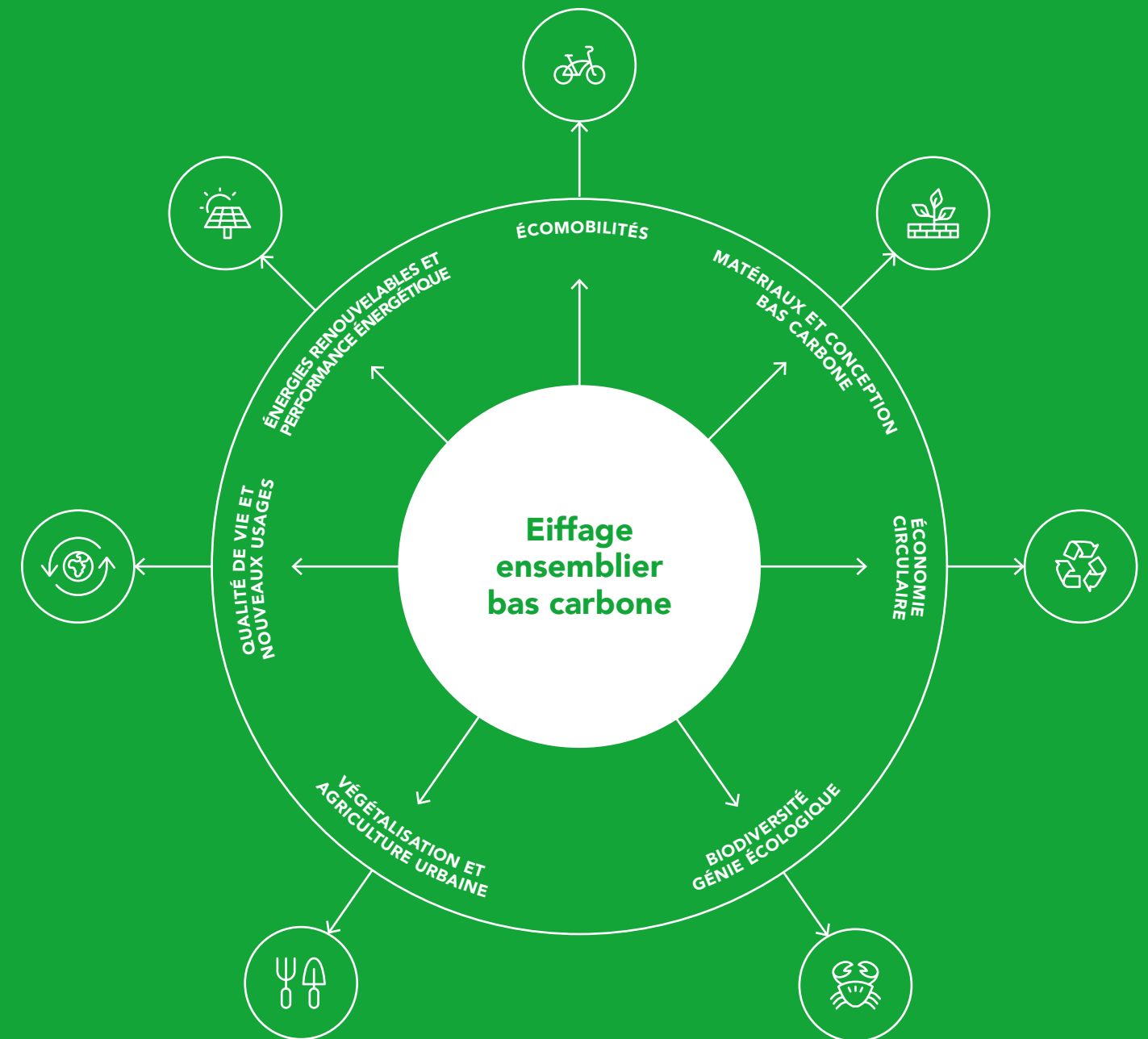
114

bornes de recharge électrique installées sur 21 aires autoroutières APRR et AREA à la fin 2019, 86 % d'entre elles étant des bornes à très haute puissance

10

projets soutenus grâce au fonds d'arbitrage carbone E-Face, dont 7 en 2019, représentant 4 500 tonnes de CO₂ évitées

La politique de développement durable d'Eiffage s'articule autour de sept piliers indissociables afin de proposer une réponse globale à l'ensemble des enjeux des réalisations bas carbone, de la préservation de l'environnement et de la biodiversité.



Écomobilités

Penser différemment les transports

114 bornes de recharge électrique déployées sur 21 aires autoroutières APRR et AREA à la fin 2019

86 % sont des bornes à très haute puissance

Afin de répondre au défi de la lutte contre le changement climatique, nous concevons et favorisons le développement de solutions de mobilités bas carbone ou moins carbonées. Notre objectif ? Accompagner nos clients dans la réduction de leur propre empreinte carbone. En proposant aux usagers en milieu urbain comme sur les routes et autoroutes un bouquet de solutions de nouvelles mobilités, nous apportons des réponses concrètes.



L'eBusway de Nantes, un projet pionnier / Mis en service en 2019, l'e-Busway de Nantes est le premier bus 100 % électrique de France.

Nous innovons en matière de covoiturage ou de mobilité électrique, en menant des projets pionniers. L'e-Busway par exemple, mis en service à Nantes en 2019, est le premier bus 100 % électrique de France. En parallèle, dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), mis en place par l'État pour financer des projets innovants et prometteurs, Eiffage Énergie Systèmes a expérimenté durant six mois un couloir de bus dynamique au cœur de Lyon afin de faciliter le passage des transports en commun. Concrètement, une voie de circulation a été équipée sur 350 mètres d'un balisage lumineux à Leds rouges qui s'allumaient au passage des 13 bus qui avaient été équipés pour pouvoir réagir. Un moyen de favoriser les transports doux.

Éclairage économe en énergie

Eiffage Route et Eiffage Énergie Systèmes ont par ailleurs travaillé main dans la main pour mettre au point et développer un procédé d'éclairage au juste besoin, baptisé Luciole®, particulièrement économe en énergie puisqu'il combine l'utilisation d'un enrobé clair avec un éclairage public intelligent. Les chantiers réalisés en 2018 et 2019 permettent de valider les prévisions, avec des économies d'énergie sur l'éclairage public pouvant atteindre 70 % et une réduction significative de la pollution lumineuse. Cette innovation, lauréate de l'appel à projets d'innovation du Comité innovation routes et rues (Cirr) 2017, sera prochainement installée sur le boulevard circulaire de La Défense et à Limoges, où elle fera l'objet d'un suivi de trois ans par les services techniques concernés de l'État (Cerema, Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement). Ce système, qui réduit la gêne pour les espèces nocturnes, est aussi un atout en matière de biodiversité.

Favoriser les déplacements et les transports internes plus sobres en carbone

Une démarche transverse dédiée aux mobilités durables a été lancée en interne auprès des collaborateurs du Groupe fin 2019. De plus en plus d'entités et de directions forment ainsi leurs équipes à l'écoconduite. Autre exemple concret, les branches Construction et Énergie Systèmes vont optimiser la gestion de leur parc de véhicules et rationaliser les trajets afin de réduire les émissions liées aux déplacements de leurs équipes. —



APRR et AREA et la mobilité électrique / Les deux concessionnaires autoroutiers ont poursuivi le déploiement de bornes de recharge électrique en 2019, avec une nouveauté : les stations Ionity ou Tesla de recharge à très haute puissance.

APRR et AREA au service des nouvelles mobilités

Solution

— APRR et AREA accompagnent le développement des mobilités moins émettrices de CO₂. AREA sera ainsi la première société d'autoroute qui expérimentera une voie réservée au covoiturage sur l'A48 en 2020. Engagés en faveur de la mobilité électrique, ces deux réseaux poursuivent par ailleurs le déploiement des bornes de recharge. Nouveauté 2019 : la mise en place des stations de bornes de recharge électrique à très haute puissance, qui a débuté en septembre 2019.

Réalisation

— Les réseaux APRR et AREA seront les premiers en France à tester une voie réservée au covoiturage sur autoroute. Ce projet nécessite de nombreuses études et concertations avec l'État et les collectivités locales. Une solution innovante de comptage du nombre d'occupants d'un véhicule roulant à grande vitesse a notamment été mise au point et expérimentée en 2019, sur l'autoroute A6, avec l'appui de la société Pryntec. Cette solution, qui a fait ses preuves quelles que soient les conditions météo, de jour comme de nuit, sera installée en 2020 sur l'A48, à l'entrée de Grenoble. Pour sa part, Eiffage Énergie Systèmes en partenariat avec Pryntec est attributaire du marché M6-M7 de la Métropole de Lyon, qui porte sur des voies réservées au covoiturage situées en amont et en aval du tunnel de Fourvière. Les équipes réaliseront en 2020 l'installation d'un système allant jusqu'à la vidéo-verbalisation semi-automatique.

Par ailleurs, la mise en place de stations de bornes de recharge électrique à très haute puissance a débuté dès septembre 2019 sur les réseaux APRR et AREA. Depuis 2015, les deux concessionnaires autoroutiers expérimentaient une cinquantaine de bornes de recharge électrique d'une puissance de 50 kW à disposition de leurs usagers, réparties sur l'ensemble de leurs réseaux. Le fort développement du parc de voitures électriques nécessite aujourd'hui un maillage de plus en plus dense et qualitatif. C'est pourquoi les deux sociétés autoroutières se sont fixé comme objectif de déployer entre 2019 et 2021 des stations de bornes de recharge plus performantes – jusqu'à 350 kW –, pour un temps de recharge réduit, dans une quarantaine d'aires de service. Concrètement, des bornes sont installées par série de quatre dans une quarantaine de stations-service, avec l'accord des enseignes pétrolières concernées. Fin 2019, 16 stations Ionity et 5 stations Tesla proposaient déjà un tel service sur ce maillage autoroutier, qui est devenu ainsi le plus équipé de France, avec un total de 98 bornes de recharge à très haute puissance à la disposition des conducteurs de véhicules électriques.

Résultats

2020 : mise en place d'une voie réservée au covoiturage sur l'A48

Validation du dispositif de comptage du nombre d'occupants dans un véhicule roulant sur autoroute

21 aires déjà équipées de bornes de recharge électrique à très haute puissance (350 kW), dont 16 stations de bornes de recharge Ionity et 5 stations Tesla

Matériaux et
conception bas
carbone

Industrialiser les réalisations
bas carbone

33 %
Objectif de baisse des émissions internes
de gaz à effet de serre du Groupe en
2030 par rapport aux émissions de 2017

+ de 280 000 m²
de construction bas carbone (filière
sèche) réalisés ou en négociation

L'année 2019 a été décisive dans l'accélération et l'approfondissement de la stratégie bas carbone du Groupe, qui vise désormais non seulement à réduire les émissions internes dans tous les métiers mais, plus encore, à développer de nouvelles offres bas carbone et à industrialiser celles, déjà nombreuses, proposées par les différentes branches d'activité. Ces offres permettent en effet à nos clients de réduire en toute connaissance de cause leur propre empreinte carbone.



Tour Hypérion /
les travaux de la Tour Hypérion à
Bordeaux ont débuté en 2019. Elle
sera la plus haute tour
d'habitation à ossature bois de France.

En prévision de la future réglementation environnemen-
tale 2020 (RE 2020), la branche Construction est pleine-
ment mobilisée. Eiffage Construction, qui a pris depuis
plus de dix ans le virage stratégique de la construction bois, a
renforcé cette année par croissance externe cette « filière
sèche » – par opposition à la construction en béton, qui fait
appel à l'eau pour les assemblages sur site –, en rachetant la
société B3 EcoDesign, qui construit des logements à partir de
conteneurs maritimes usagés ayant perdu leur charge carbone.

Matériaux biosourcés, réemploi et préfabrication
— Cette acquisition suit celle de Savare, spécialiste de la fabri-
cation de charpentes et de poutres bois, et complète Eiffage
Construction Industrie, qui livre chaque année 4000 salles de
bains préfabriquées, dont une déclinaison bas carbone en struc-
ture bois commercialisée en juillet 2019. En combinant ainsi
matériaux biosourcés, réemploi et préfabrication, Eiffage
Construction a constitué une force de frappe bas carbone qui
représente déjà 300 emplois. Fort de ces nouvelles compé-
tences, la filiale a notamment remporté en 2019 l'appel d'offres
pour réaliser, au cœur de l'ÉcoCité Clermont Métropole, un
lycée conçu en bois et en paille qui combinera « énergie posi-
tive » et impact carbone minimal.

**Des routes recyclables ou réalisées à partir de liants
végétaux**
— Chimie verte, substituts végétaux au bitume, procédés
d'entretien en place permettant la neutralité carbone : Eiffage
Route multiplie les innovations de rupture en s'appuyant sur la
cinquantaine de chercheurs, ingénieurs et techniciens de ses
centres d'études et de recherche situés à Ciry-Salsogne (Aisne)
et à Corbas (Rhône). Eiffage Route est ainsi la première
entreprise de son secteur à avoir obtenu, en 2019, le label
Produit biosourcé pour Recytal®, un enrobé 100 % recyclé au
liant végétal. Ce procédé dit de génération « zéro pétrochimie »
représente une solution concrète et un espoir majeur face à la
raréfaction des matières premières, sachant qu'il permet, en
outre, de se libérer des bitumes à fort impact carbone. —



B3 EcoDesign :
des habitats innovants pour
une ville durable

Solution
— En 2019, Eiffage Construction a renforcé son panel de
solutions bas carbone grâce à l'acquisition de B3 EcoDesign,
entreprise spécialisée dans la construction modulaire à par-
tir d'anciens conteneurs maritimes. Cette technique permet
également de réduire le temps de construction de trois à
quatre mois par rapport à une opération classique.

Réalisation
— Modulables, écologiques et esthétiques, les logements
en conteneurs développés par B3 EcoDesign réinventent
l'architecture modulaire et offrent des solutions attractives
en matière d'habitat bas carbone.
Ce mode constructif permet de réduire de 20 % les émis-
sions de gaz à effet de serre par rapport à une construction
classique. L'entreprise recourt en effet à des structures mé-
talliques décarbonées, puisqu'il s'agit d'éléments usagés
issus du transport maritime. Cette technique, qui redonne
de la valeur à des conteneurs hors d'usage et prolonge leur
durée de vie, répond également pleinement à une logique
d'économie circulaire. Elle permet aussi de réduire le temps
de construction de trois à quatre mois par rapport à une
opération classique et de diminuer l'impact de nos activités
de construction.

Résultats
20 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre
par rapport à une construction classique
4 bâtiments d'habitat collectif d'un ensemble de
36 logements en cours de construction, pour le compte
du bailleur social Maine et Loire Habitat



Noé, la première
plateforme logistique bas
carbone

Solution
— Outil très innovant de services mutualisés inter-chantiers,
Noé permet d'adapter les modes d'organisations actuels
aux contraintes de la construction en milieu urbain dense,
tout en permettant d'atteindre de véritables performances
environnementales.
Réalisation
— À Bordeaux, une des plus vastes opérations d'aménage-
ment de France est en cours (2,5 millions de m² à bâtir sur
vingt ans). C'est pour répondre aux risques importants de
congestion du trafic et de fortes émissions carbone afférents,
qu'a été développée la toute première plateforme interchan-
tiers, Noé.
Noé mutualise les besoins de ses 170 adhérents et leur
offre une multiplicité de services qui réduisent la rotation de
camions et la congestion induite : parking relais, bases vie,
gestion des déblais et remblais, stockage pour traitement et
traçabilité des déchets. Noé, qui représente un investisse-
ment de 2,5 millions d'euros, est labellisée démonstrateur
de ville durable. Le GIE Noé a aussi reçu le label de la Banque
des territoires au titre des innovations « Ecocité » et du
Programme des investissements d'avenir – Actions ville de
demain.

Résultats
170 clients en compte (TPE/PME, démolisseurs, travaux
publics / VRD)
+ d'1 M€ de chiffre d'affaires
32 000 tonnes de déchets traitées et **10 000** tonnes
d'agrégats vendues en 2019

Économie
circulaire

Rien ne se perd,
tout se transforme

6 000
rotations de camions évitées,
soit l'équivalent de 600 t
d'émissions de CO₂ grâce au
recyclage des bétons en place

Eiffage s'est engagé dès 2017 dans une démarche volontaire d'économie circulaire, axée sur l'écoconception des ouvrages et la « valorisation matière ». Une charte consacrée à nos engagements dans ce domaine a été diffusée en 2019 afin de sensibiliser les équipes et de partager les bonnes pratiques. Propre à alléger la pression sur les ressources vierges, l'économie circulaire est un accélérateur d'innovation en faveur de la transition écologique.



Déconstruction sélective /
Sur le chantier de l'écoquartier LaVallée
à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine),
les bétons issus de la déconstruction des
bâtiments ont été concassés et recyclés
pour être réutilisés in situ à 98 %.

Nous cherchons à réduire, aussi souvent que possible, le recours aux matières premières vierges (granulats, béton, acier, etc.) et ce dès la phase d'étude de nos projets. Des pratiques vertueuses sont en passe de devenir courantes au sein du Groupe, comme le concassage des déchets de démolition pour leur transformation en « graves » recyclées ou encore la récupération et la réutilisation des matériaux de chantier. Ce n'est pas tout : outils récupérables, déconstruction sélective, réseaux de chaleur mutualisés, etc., l'ambition de passer à l'économie circulaire est présente dans tous les métiers du Groupe.

Une seconde vie pour les ressources liées au gros œuvre
— Eiffage et l'université Gustave-Eiffel expérimentent depuis 2018, et pour la première fois en France, une opération pilote de recarbonatation des bétons dans le cadre de la construction de l'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine). Les bétons issus de la déconstruction des bâtiments ont été concassés et recyclés pour être réutilisés in situ à 98 %, dont un tiers après recarbonatation pour la construction des différents bâtiments. Pour l'un des immeubles de logements, l'ambition est d'intégrer un béton comportant 100 % de granulats recyclés. Près de 90 000 tonnes de gravats ont ainsi été concassées et seront intégrées dans le béton produit sur le chantier. Six mille rotations de camions ont été évitées, soit l'équivalent de 600 tonnes d'émissions de CO₂.

Sur la route de l'économie circulaire
— Au sein du Groupe, le métier de la route est précurseur en matière d'économie circulaire. Ainsi, Eiffage Route a atteint avec deux ans d'avance ses objectifs 2020 en ce qui concerne l'incorporation d'agregats d'enrobés recyclés par les usines d'enrobés détenues à 100 % par le Groupe. En parallèle, nos équipes ont mis au point des méthodes pionnières de régénération des chaussées en place qui constituent aujourd'hui des références en la matière. Enfin, les 80 carrières de granulats d'Eiffage Route en France ont adapté leurs activités depuis trois ans afin d'assurer la récupération plus massive de déchets inertes qui sont ensuite recyclés ou valorisés. Des activités en développement qui ouvrent de nouveaux marchés. En 2018, ces carrières ont produit 600 000 tonnes de granulats recyclés. —



Déployer
les dispositifs de
revalorisation

Solution
— Les équipes d'Eiffage encouragent l'économie circulaire tout en contribuant au développement local, et ce, à travers leurs différentes activités ou des dispositifs solidaires comme RéaVie. Cette association à but non lucratif, cofondée par un conducteur de travaux d'Eiffage Construction, contribue à la sauvegarde de centaines de produits, équipements et matériaux tout en favorisant leur réemploi.

Réalisation
— Dans le cadre du projet d'écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), le recyclage et la valorisation des ressources locales sont une priorité. Un « diagnostic ressources » a été mené en amont de la déconstruction de certains des bâtiments afin d'identifier et de maximiser le potentiel de réemploi. Des centaines de produits, équipements et matériaux – dont le mobilier des amphithéâtres de l'ancienne École Centrale – ont ainsi pu être récupérés puis rassemblés sur une plateforme expérimentale de réutilisation, Solid'R, avant d'être acheminés au Havre (Seine-Maritime). Ils ont ensuite été expédiés à Dakar, au Sénégal, où ils ont été réemployés. Ces bonnes pratiques se déploient au sein du Groupe. Eiffage Construction Amélioration de l'habitat est ainsi parvenue à collecter, en 2019, 110 tonnes de menuiseries et persiennes PVC. Ces produits ont pu être valorisés chez deux de nos partenaires, Sibelco et Veka menuiserie.

Résultats
Près de 120 tonnes de matériels et d'équipements déposés de manière méthodique et récupérés en 2019 grâce à RéaVie



Organiser la dépose
sélective des matériaux et
équipements réutilisables

Solution
— Dans une logique d'économie circulaire, Eiffage Démolition expérimente – avant la phase de déconstruction des bâtiments – des méthodologies de dépose sélective des équipements réutilisables qui disposent d'une valeur économique, de manière à démonter le plus d'éléments possible pour les trier, les réemployer ou les recycler et réduire ainsi d'autant le volume de déchets ultimes généré.

Réalisation
— La démolition d'un ouvrage est une opération minutieuse et technique. Concrètement, les équipes retirent, au cours de la phase dite de précurage des bâtiments, les matériaux valorisables – le bois, les métaux, les briques et la pierre – ainsi que les équipements mobiliers de second œuvre – les radiateurs, les portes et fenêtres ou encore certains équipements de salle de bains. La dépose sélective évite de devoir traiter des éléments valorisables comme des déchets. En outre, elle permet de faire travailler des personnes en insertion ou en réinsertion. Toutefois, cette démarche n'est possible que lorsque lesdits éléments sont en bon état et que la définition en amont du projet le permet. Ce n'est notamment pas le cas pour certains bâtis trop dégradés – auquel cas la démolition puis le recyclage sont alors privilégiés.

Résultats
300 000 tonnes de béton recyclées chaque année par Eiffage Démolition
40 pelles de démolition
270 collaborateurs

Biodiversité et génie écologique

Une politique volontariste de préservation de la biodiversité

7 ha d'espaces paysagers aménagés dont 1 ha de ferme urbaine, 500 nouveaux arbres plantés et des mesures spécifiques prises pour plusieurs espèces protégées dans le cadre de la construction de l'écoquartier LaVallée

Eiffage s'est engagé dès 2009 dans une politique volontariste de préservation du vivant. Nos équipes font évoluer leurs modes de conception et de construction, intègrent de nouveaux savoir-faire en matière de biodiversité et partagent leurs retours d'expérience avec des experts, organismes et associations spécialisés. Objectif : réduire l'empreinte écologique des activités de construction et d'exploitation en évaluant mieux les impacts en amont et en cherchant à les éviter plutôt qu'à les compenser.



Carrières du Stinkal / L'Union européenne a récompensé Eiffage pour les aménagements favorables à la biodiversité réalisés par les équipes des carrières du Stinkal.

Nos équipes de conception et de travaux s'emploient à appliquer une stratégie d'évitement et de réduction le plus en amont possible des projets afin d'éviter ou de limiter au maximum les impacts résiduels de nos activités sur la faune et la flore. Ainsi, elles poussent des solutions favorables à la biodiversité, à l'échelle locale ou territoriale, propres à contribuer au renforcement des corridors écologiques dans les zones urbaines comme agricoles. Différentes mesures peuvent être mises en place pour prendre en compte les périodes sensibles particulières à certaines espèces : réalisation de travaux en dehors des périodes de reproduction et de nidification, restriction des travaux et de l'éclairage nocturnes, « mise en défens » de certains habitats pour éviter leur destruction.

Des labels, preuves de nos engagements

L'écoquartier Smartseille ou encore le siège d'Eiffage, à Vélizy-Villacoublay (Yvelines), ont tous deux obtenu le label international BiodiverCity®, qui récompense la prise en compte de la biodiversité dès la phase de conception des projets et l'intégration du bâtiment dans son contexte environnemental. Pour sa part, le projet du futur écoquartier LaVallée, à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), qui s'étend sur plus de 20 hectares et fait la part belle à la nature, est un site pilote pour le label BiodiverCity Ready®, nouveau label du Conseil international biodiversité et immobilier (Cibi), qui s'intéresse à la transcription de ce label à l'échelle d'un projet d'aménagement.

La biodiversité au cœur des activités du Groupe

Nous veillons à protéger et à favoriser la faune et la flore au sein de nos carrières comme autour de nos sites de production de liants ou d'enrobés et de nos chantiers. En témoignent les deux récompenses reçues en 2019 de l'Union nationale et de l'Union européenne des producteurs de granulats (UNPG et UEPG) par les équipes des carrières du Stinkal, à Ferques (Pas-de-Calais), où des mares ont été réaménagées en faveur des amphibiens et où un ancien blockhaus a été transformé en nichoir à chiroptères. Par ailleurs, dans le cadre d'un chantier portuaire à Port Haliguen (Quiberon), Eiffage Travaux maritimes et fluviaux teste depuis 2019 des ouvrages conçus expressément pour favoriser la colonisation du port par la faune et flore aquatique. Intitulé Anticelto, ce projet vise à mettre en œuvre une stratégie de lutte contre les espèces invasives à la fois efficace et respectueuse de l'écosystème marin. —



Protection de la faune : un engagement partagé avec nos partenaires

Solution

— Pour challenger sa politique en matière de biodiversité, le Groupe s'appuie sur de nouvelles formes de collaborations. Ainsi, des partenariats ont été noués avec des institutions et des associations de premier plan, reconnues pour leur savoir-faire et leur engagement en faveur de la biodiversité. La Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) est l'une d'entre elles.

Réalisation

— Le partenariat d'envergure noué par Eiffage avec la LPO en 2018 – la première association de protection de la nature en France –, a été renforcé avec la signature en février 2020 d'une convention de mécénat sur trois ans. Avec trois grands programmes à la clé : la protection d'une espèce menacée, le vison d'Europe ; la création de « refuges nature » pouvant être mis en place sur nos espaces fonciers ; la promotion du club de réflexion de l'association, Urbanisme, Bâti et Biodiversité (U2B), qui favorise les échanges entre les structures publiques et privées du secteur de l'urbanisme et de la construction afin de diffuser les bonnes pratiques et de faire émerger des solutions concrètes en faveur de la biodiversité en ville. En parallèle, grâce à l'allocation d'un budget dédié, les équipes d'Eiffage sont épaulées par les experts de l'association pour réaliser des inventaires naturalistes, mener des actions de gestion ou de suivi. Elles bénéficient également de leurs conseils afin d'assurer l'intégration environnementale en amont des projets.

Résultats

Une convention de mécénat mise en place avec la LPO sur trois ans, jusqu'à la fin 2022



Opere teste de nouvelles formules pour désherber la plateforme ferroviaire de la LGV Bretagne-Pays de la Loire

Solution

— Afin d'assurer l'élimination de la végétation gênante pour la sécurité ferroviaire, Opere, filiale d'Eiffage Rail Express (ERE) en charge de l'exploitation de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire (LGV BPL), expérimente un train haute technologie spécialement dédié au désherbage de la plateforme ferroviaire.

Réalisation

— Ce train spécialement adapté permet de réduire l'utilisation d'intrants glyphosés en limitant les besoins d'épandage au strict nécessaire grâce à des capteurs intelligents. Le train peut assurer des vaporisations extrêmement précises selon la présence ou non de végétation à traiter et respecter, grâce à une géolocalisation très fine, les zones de non-traitement (ZNT) définies avec l'administration en raison d'enjeux environnementaux. Parallèlement, afin d'anticiper l'interdiction du glyphosate, annoncée pour 2021, ERE a lancé une campagne de tests d'un herbicide alternatif, en l'occurrence d'une formule à base d'acide pélargonique (une substance issue des géraniums) sur certains tronçons de la LGV.

Résultats

Réduction de l'emploi d'intrants glyphosés

Végétalisation et agriculture urbaine

Intégrer la nature et la production maraîchère en ville

Développer les circuits courts pour permettre le maintien de terres agricoles et réduire les émissions de gaz à effet de serre

Nous introduisons de plus en plus l’agriculture urbaine dans nos projets d’aménagement et nous favorisons la création d’espaces végétalisés. Ces nouvelles pratiques apportent de nombreux bienfaits sur les plans écologique, social et sociétal.

Réintroduire les espaces végétalisés et l’agriculture au cœur des villes permet d’accroître leur résilience face au défi du changement climatique tout en renforçant leur attractivité auprès des citoyens. En outre, encourager le développement de l’agriculture urbaine permet de favoriser les circuits courts et de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l’approvisionnement des habitants tout en générant des

emplois locaux. Les vergers et potagers de la ZAC Parc d’affaires, à Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine), contribuent par exemple à approvisionner 4 000 habitants et 2 000 employés présents sur le site. L’intégration d’une activité agronomique et, plus largement, d’espaces verts publics ou privés dans un environnement urbain vise également à créer des îlots de fraîcheur pour mieux faire face aux canicules à répétition qui nous attendent. —



La ferme urbaine de l’écoquartier LaVallée

Solution
— À Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), au sein de l’éco-quartier LaVallée, sept hectares d’espaces paysagers seront aménagés, dont un hectare de ferme urbaine en pleine terre.

Réalisation
— Installer une ferme urbaine à Châtenay-Malabry, c’est renouer avec l’ancienne tradition arboricole de la ville. Cette production locale reposera sur les principes de l’agriculture

raisonnée, permettant la vente en circuit court, directement sur le site, de produits cultivés aux consommateurs et l’approvisionnement des cantines scolaires du secteur. La ferme proposera également des animations pédagogiques et des ateliers de dégustation.

- Résultats**
- 1 hectare de surface
 - 6 tonnes de produits frais par an (fruits, légumes, miel, etc.)
 - Mix entre permaculture, micro-maraîchage et agroforesterie

Qualité de vie et nouveaux usages

Contribuer à l’avènement de la ville durable et connectée

Réduire les consommations d’énergie, les émissions de gaz à effet de serre et l’accidentologie

Notre ambition : mettre l’innovation au service de la ville de demain et du bien-être de ses habitants grâce à un pilotage en temps réel des équipements urbains. Pour ce faire, nous capitalisons sur notre offre globale de smart city, à travers notre marque Expercité.

Notre expertise en matière de conception et de mise en place d’hyperviseurs ou encore de dispositifs intelligents nous permet de proposer aux collectivités des solutions innovantes adaptées et respectueuses de l’environnement. Sécurisation du trafic routier, analyse des flux piétonniers, valorisation des data et fédération des systèmes :

autant d’innovations qui permettent d’optimiser la gestion des ressources et des équipements, et de contribuer également dans certains cas à limiter les émissions de gaz à effet de serre. —



Améliorer la sécurité sur les routes avec Guid’N Grip®

Solution
— Eiffage Route et Eiffage Énergie Systèmes ont mis au point ensemble une solution innovante pour sécuriser les tronçons de route et les virages dangereux : Guid’N Grip®. Celle-ci combine une signalisation intelligente, constituée par des plots à Leds, et un revêtement routier à haute adhérence, Sécuriprène®. Concrètement, les plots balisent la courbe du virage accidentogène, leur déclenchement étant géré par un radar qui détecte les véhicules en cours d’approche.

Réalisation
— Le tout premier chantier Guid’N Grip® a été réalisé et livré fin 2019 sur la RD612, à Saint-Germier (Tarn), avec l’appui du conseil départemental et du Centre d’études et d’expertise sur les risques, l’environnement, la mobilité et l’aménagement (Cerema).

Résultats
Les travaux ont amélioré significativement la visibilité de la courbe d’un virage dangereux pour les conducteurs, et ainsi sécurisé le tronçon concerné, qui fera l’objet d’un suivi expérimental sur trois ans par le Cerema.

Énergies renouvelables et performance énergétique

+ de 500 MWc solaires photovoltaïques installés en France et à l'international en 2019

Notre branche dédiée aux métiers de l'énergie dispose de savoir-faire majeurs dans le domaine de la production d'énergies renouvelables. En effet, Eiffage Énergie Systèmes conçoit, construit, maintient et exploite des centrales d'énergie aussi bien dans le solaire photovoltaïque, le solaire thermique, l'éolien que l'hydroélectricité ou encore la biomasse. Le savoir-faire des équipes en matière de management de l'énergie permet également d'accroître l'efficacité énergétique des process industriels et des bâtiments. La branche participe ainsi activement à la réduction de l'impact carbone de ses clients.



L'essor de l'éolien offshore / Eiffage est un acteur important de l'éolien offshore à travers notamment sa filiale Smulders.

Accompagner la transition vers les énergies renouvelables et moins carbonées

A la fin de l'exercice 2019, Eiffage Énergie Systèmes avait installé plus de 50 MWc de solaire photovoltaïque en France et 450 MWc à l'international. Dans l'Hexagone, nous avons notamment bâti la première centrale solaire thermique haut rendement sur trackers – dispositif de suivi solaire qui permet d'orienter les panneaux en fonction de la position du soleil – en Dordogne et racheté neuf microcentrales hydroélectriques d'une puissance totale de 6 MW. Fer de lance dans le domaine des énergies renouvelables, Eiffage Energía, la filiale espagnole de la branche, a notamment réalisé une centrale photovoltaïque en Jamaïque en 2018 et un champ éolien au Sénégal en 2019.

Innover au service de l'efficacité énergétique des bâtiments

— Nous mettons pleinement à profit les possibilités offertes par les nouvelles technologies de mesure et de supervision liées à l'Internet des objets (IoT) pour assurer l'optimisation des performances énergétiques des process industriels et des bâtiments.

Les équipes d'Eiffage Énergie Systèmes ont ainsi amplifié, pour le compte de la Ville de Paris, les capacités d'un système traditionnel de supervision en déployant une flotte de 5000 capteurs intelligents afin d'améliorer la régulation thermique de 1 000 bâtiments. À la clé : un pilotage intelligent en temps réel qui permet des économies d'énergie substantielles.

De même, DHL Express France a confié à la filiale en 2019 la supervision des consommations de ses plateformes logistiques. Trente et un bâtiments et centres techniques ont ainsi été équipés de systèmes de comptage nomades composés d'objets connectés afin de mesurer les consommations d'énergie et les données dites de confort pour adapter celles-ci au juste besoin. Enfin, nos équipes commerciales proposent à leurs clients de réaliser des audits énergétiques afin de dégager des pistes d'amélioration pour les aider à mieux maîtriser ou à réduire leurs dépenses énergétiques et leur empreinte écologique. —



Centrales solaires : quand l'énergie contribue au développement du pays

Solution

— Notre filiale Eiffage Energía est un moteur du développement des énergies renouvelables à l'international. Eiffage Energía Chile a ainsi réalisé deux nouvelles centrales photovoltaïques au Chili. Il s'agit de la centrale Marchihue VII, d'une puissance de 2 970 kWc, installée dans la commune du même nom, et de l'usine de Tucúquere, qui se trouve dans la région de Valparaíso, d'une capacité de 3 486 kWc.

Réalisation

— Ces deux centrales solaires viennent s'ajouter à celles de Quilapilún et de Huatacondo, respectivement d'une puissance de 110 MWc et de 98 MWc. Composées chacune de plusieurs centaines de milliers de panneaux solaires photovoltaïques – 350 000 pour Quilapilún, par exemple –, elles jouent un rôle essentiel dans le développement des énergies renouvelables au Chili, où plus d'un tiers de l'équipement solaire photovoltaïque a été réalisé et installé par Eiffage Energía.

Le Groupe accompagne ainsi le développement du pays, dont les besoins en électricité augmentent de manière importante chaque année. Tous ces projets sont coconstruits avec les pouvoirs publics chiliens et s'inscrivent dans le programme gouvernemental Energía 2050, visant à atteindre 70 % d'exploitation d'énergies renouvelables pour la production de l'électricité au Chili en 2050.

Résultats

3 500 MW éoliens et **1 600 MWc** solaires installés par Eiffage Energía dans le monde



L'usine intelligente de demain : 100 % Eiffage, 100 % IoT

Solution

— Les équipes d'Eiffage Route ont mis en place un dispositif complet d'usine connectée, fondé sur l'Internet des objets (IoT), afin de piloter très finement les différents équipements des usines de liants et d'enrobés. Ce dispositif d'aide à la conduite des opérations permet d'optimiser le processus de fabrication des enrobés et, ce faisant, de réaliser d'importantes économies d'énergie.

Réalisation

— Pour réduire de manière drastique les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité industrielle de ses usines d'enrobés et de liants, Eiffage Route a mis en place des systèmes connectés et intelligents de management de l'énergie. Le développement de solutions logicielles et digitales innovantes – le dispositif « Usine connectée » par exemple – permet d'améliorer la conduite des outils de production et une meilleure gestion énergétique.

La performance des sites industriels peut ainsi être appréciée au jour le jour, et le processus de production optimisé étape par étape. En parallèle, Eiffage Route a décidé de s'émanciper totalement du fioul lourd d'ici fin 2022 pour faire fonctionner les usines de production d'enrobés au profit du gaz naturel ou du gaz de pétrole liquéfié, une énergie moins carbonée qui offre, en outre, un rendement meilleur.

Résultats

d'ici à fin **2022** : Eiffage Route n'utilisera plus de fioul lourd pour faire fonctionner ses usines de production d'enrobés fixes ou mobiles

Ressources humaines et engagements

Accompagner
le développement de l'ensemble
de nos équipes

7,42

taux de fréquence global des accidents du travail, en baisse continue depuis 5 ans

807 104

heures de formation dispensées

2,30 %

coût global de la formation (part de la formation sur la dépense salariale)

18,64 %

de femmes cadres dans le Groupe

3 937

alternants accueillis

2 756

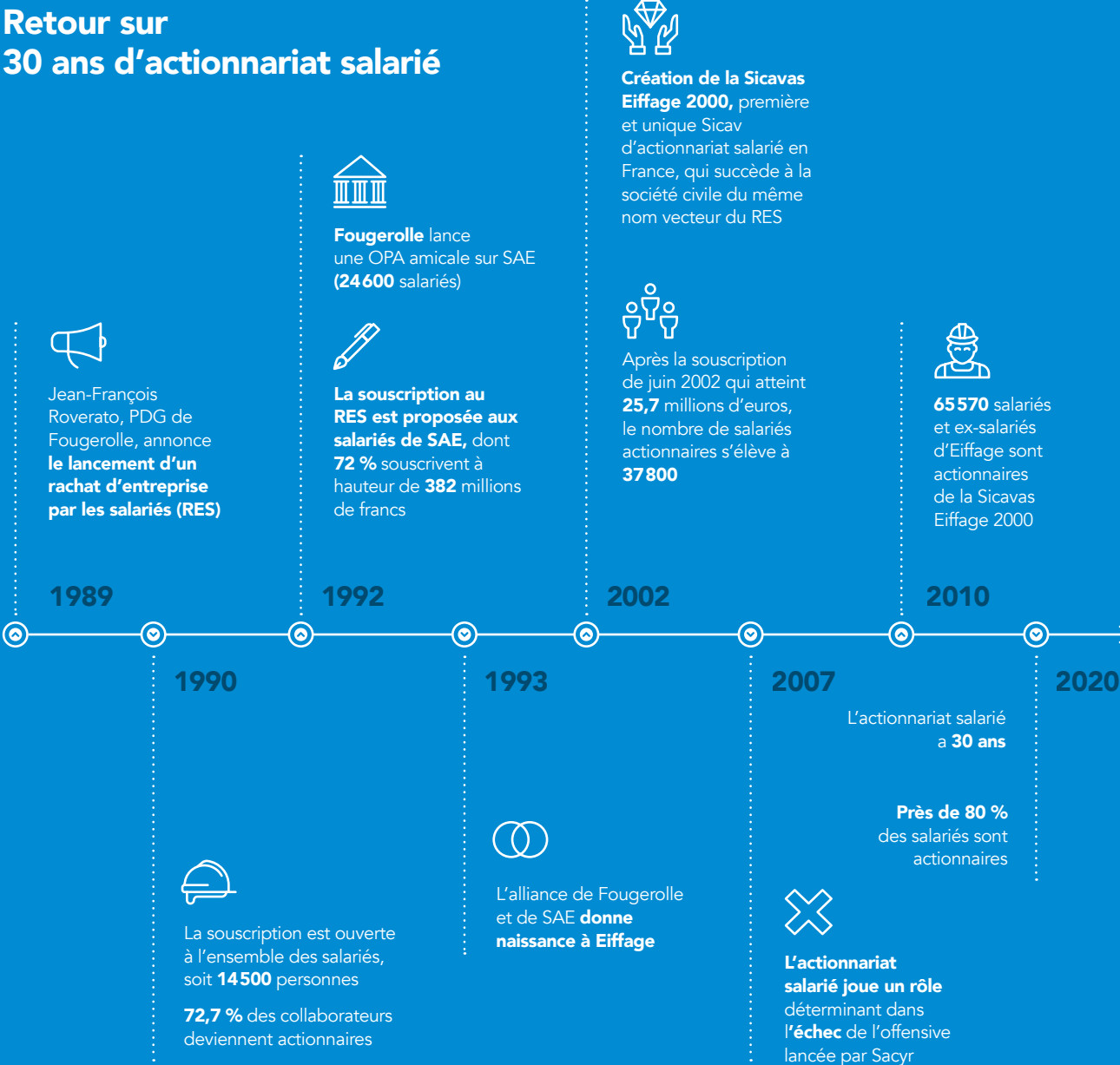
stagiaires accueillis

51

collaborateurs en situation de handicap embauchés

Exemplarité et responsabilité sont la base de notre organisation. Transparence et confiance éclairent nos décisions. Courage, lucidité et pugnacité sont les moteurs de notre développement. Notre politique de prévention qui ambitionne le risque zéro illustre bien que nos collaborateurs sont notre première préoccupation. Nous devons veiller à préserver notre capacité à former, à fidéliser et à attirer les talents. Le rayonnement de la Fondation Eiffage témoigne de l'engagement toujours plus fort de nos collaborateurs au plus près des territoires dans lesquels nous sommes implantés.

Retour sur 30 ans d'actionnariat salarié



Actionnariat salarié

Près de 80 %
de nos collaborateurs
sont actionnaires

Un pilier de notre culture d'entreprise

Figure de référence dans le domaine de l'actionnariat salarié depuis près de trente ans, Eiffage bénéficie d'un taux de détention de capital par ses collaborateurs en tête du SBF 120. Celui-ci témoigne de la confiance et de l'engagement des équipes envers le Groupe.

Pilier de l'indépendance d'Eiffage, l'actionnariat salarié associe directement nos collaborateurs aux résultats et performances du Groupe. Ce dispositif est perçu – et vécu – comme un levier de rémunération, d'engagement et, surtout, comme un état d'esprit.

Une progression continue de l'actionnariat salarié

— Trente ans après son lancement, l'actionnariat salarié continue de fédérer nos collaborateurs et de cimenter notre culture d'entreprise partout où nous sommes implantés. En 2019, une belle progression du niveau de souscription est à relever, en particulier au Benelux et en France, pour atteindre un taux de 69 % dans l'ensemble du Groupe. L'année 2019 a aussi marqué l'ouverture de ce dispositif en Suisse, avec un taux de souscription exceptionnel pour une première année.

D'année en année, ces taux progressent auprès de tous les collaborateurs, qu'ils aient moins de 30 ans ou plus de 50 ans, qu'ils soient salariés depuis des décennies ou jeunes recrues. Cette tendance positive s'observe également au sein des différentes catégories professionnelles : en France, 88,5 % des cadres, 72,4 % des employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) et 67,2 % des ouvriers ont souscrit à la dernière augmentation de capital. Au total, nous comptons près de 80 % de collaborateurs actionnaires, en ligne avec l'objectif que nous nous sommes fixé : 100 % de nos salariés actionnaires.

Un outil de cohésion et de fidélisation

— Ces taux de souscription élevés témoignent de l'engagement des salariés, de leur confiance envers le Groupe et de la transmission effectuée entre générations : pour Eiffage, l'actionnariat salarié n'est pas seulement un sujet financier, c'est une réelle culture d'entreprise. Au quotidien, 700 messagers répartis sur l'ensemble des territoires où nous sommes présents s'attachent ainsi à promouvoir notre politique d'actionnariat salarié et à transmettre notre culture d'entreprise aux nouveaux arrivants. Différents outils et formations viennent relayer et appuyer l'action de ces messagers auprès des collaborateurs.

Afin de consolider ce dispositif dans la durée, nous pouvons aussi compter sur la constance et la régularité de la communication des dirigeants auprès des équipes. En 2018, les premières rencontres régionales de l'actionnariat salarié ont été lancées en France. À cette occasion, la direction générale s'est rendue sur le terrain pour échanger avec plus de 1 500 managers et messagers partout dans l'Hexagone. Forts du succès et de la richesse de ces rencontres, en 2019, nous avons étendu ce dispositif aux différents pays où le Groupe est implanté et l'actionnariat salarié déployé. —



Culture d'entreprise /
L'actionnariat salarié fédère
nos collaborateurs.

Fait marquant 2019

« L'actionnariat salarié n'est pas qu'un sujet financier, il est au cœur de notre culture d'entreprise, en ligne avec nos valeurs de partage et d'engagement. »

Sonia Chevalier,
directeur de l'actionnariat salarié

Les premières rencontres pays de l'actionnariat salarié

Après un premier tour de France réussi en 2018, Eiffage a étendu ses rencontres de l'actionnariat salarié à plusieurs pays d'implantation du Groupe.

Entre septembre et décembre 2019, Benoît de Ruffray, président-directeur général du Groupe, Christian Cassayre, directeur financier, et Sonia Chevalier, directeur de l'actionnariat salarié, sont allés à la rencontre des salariés actionnaires du Groupe dans cinq pays : l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, la Suisse et l'Espagne. Au total, ils ont échangé avec plus de 500 managers et messagers de l'actionnariat salarié afin d'évoquer ensemble la dernière campagne de souscription ainsi

que l'activité, les résultats et l'actualité du Groupe, tout comme cela se fait pour en rendre compte aux autres actionnaires du Groupe. Les participants ont pu poser leurs questions à la direction, et chacune de ces rencontres s'est terminée par un moment convivial. Ces rencontres pays seront organisées tous les deux ans, en alternance avec les rencontres régionales, afin de porter une information permanente de la vie du Groupe sur le terrain. —

Prévention

Mettre en place une véritable culture de la prévention

7,42
Taux de fréquence global en France en 2019

Notre ambition est de développer une culture commune de la prévention sur l'ensemble de nos chantiers et implantations, en France comme à l'international. Pour y parvenir, nous nous sommes fixé un objectif clair et des indicateurs de suivi, accompagnés par une dynamique positive de mobilisation et d'engagement.



Culture de la prévention /
Chez Eiffage, chaque salarié est acteur de sa sécurité et de celle des autres.

Tendre vers le risque zéro et assurer le meilleur niveau de protection et de sécurité à nos collaborateurs : telles sont nos priorités absolues. Concrétiser cette vision passe par l'atteinte d'un objectif que nous nous sommes fixé voilà trois ans : abaisser à 6 notre taux de fréquence global des accidents du travail d'ici à 2020. Nous sommes d'ailleurs sur la bonne voie puisqu'en 2018 ce taux était de 8,27 et qu'il s'établit à 7,42 en France en 2019.

Un socle commun de règles exigeantes

— Chacune de nos branches a défini son propre plan d'actions, composé d'outils

et de procédures correspondant aux exigences et spécificités de son activité. Chaque branche a notamment développé une application mobile permettant d'accéder à des modules de formation par thématique, de recenser – et de traiter – les situations à risques, de suivre les indicateurs sécurité, etc. En 2019, ces applications mobiles ont été perfectionnées et déployées plus largement auprès des salariés.

Notre socle commun de règles exigeantes et d'outils est aujourd'hui stabilisé. Il constitue le pilier de notre politique prévention, sur laquelle s'appuie tout un travail de pédagogie et d'accompagnement. Ce travail s'est largement poursuivi

en 2019 grâce à des formations, des animations sur site, des temps forts événementiels et une attention constante de chacun sur les chantiers.

L'ancrage d'une culture de la prévention

— Aussi fondamental qu'il soit, le taux de fréquence ne peut, à lui seul, incarner notre ambition en matière de sécurité. Il s'agit d'aller au-delà en insufflant une véritable culture de la prévention selon laquelle chaque salarié devient acteur de sa propre sécurité et de celle des autres.

Comment ? En remettant les salariés au cœur de la réflexion sur la sécurité, en leur expliquant les enjeux de chaque

mesure de prévention et en les encourageant à proposer des pistes d'amélioration. Les managers, au devoir d'exemplarité essentiel, voient ainsi leur rôle évoluer pour devenir celui de véritables accompagnateurs du changement.

Une nouvelle formule engageante des « quarts d'heure sécurité » sera déployée en 2020 sur les chantiers du groupe APRR : lors de ces moments d'échanges animés par les managers, les salariés prendront un engagement individuel en faveur de la prévention.

Le Groupe vise également à partager cette culture avec ses partenaires et sous-traitants. À cette fin, la branche Construction a notamment publié en 2019 une charte nationale faisant l'objet d'un suivi régulier. Cette charte a d'ores et déjà été étendue à près de 85 % des entités de la branche.

Le bien-être et le confort des salariés dans la continuité de la prévention

— Notre volonté est de transformer la sécurité en confort au travail. Nous avons notamment travaillé en ce sens pour renouveler nos équipements de protection individuelle (EPI). Une nouvelle ligne de vêtements de protection a ainsi été mise à la disposition de l'ensemble des collaborateurs des branches du Groupe. Nous encourageons également les innovations visant à soulager les efforts phy-

Une reconnaissance européenne pour la politique prévention d'Eiffage

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a décerné, en novembre 2019, le prix des bonnes pratiques « lieux de travail sains » 2018-2019 à la branche Infrastructures d'Eiffage, seule entreprise du BTP à avoir été distinguée. Ce prix vient récompenser toutes les actions engagées depuis une décennie en faveur de la promotion de la sécurité et de la santé au travail, en particulier dans le domaine de la prévention des risques liés aux agents chimiques. —

siques sur les chantiers, tel le gant bionique Ironhand®, codéveloppé par la branche Infrastructures et la start-up Bioservo Technologies AB, qui permet d'accompagner mécaniquement la force naturelle de la main. Par ces actions concrètes, le Groupe vise à faciliter toujours plus l'adoption des meilleurs réflexes sécurité et prévention.

Aborder la prévention de manière plus positive, c'est aussi mettre en valeur les améliorations, encourager et diffuser les bonnes pratiques. Il faut aussi souligner l'importance de la transparence : nous voulons inciter les salariés à s'exprimer, à détecter et à faire remonter les situations à risque, notamment à l'aide des applications mobiles de chaque branche. Cette transparence nécessite une vraie maturité en matière de culture d'entreprise et de culture sécurité, que nous voulons encourager dans notre Groupe.

Changer les mentalités nécessitera du temps et de l'imagination. D'ores et

déjà, des initiatives innovantes ont été mises en place pour aborder la prévention autrement et favoriser les démarches positives qui mobilisent tous les collaborateurs. —

Une nouvelle ligne de vêtements alliant style et confort

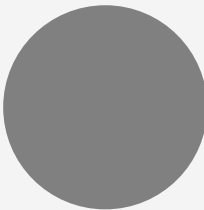
En 2018, nous avons lancé une ligne de vêtements innovante dont plus de 80 % des effectifs du Groupe sont aujourd'hui équipés. Conçue exclusivement pour Eiffage par une designer spécialisée dans les vêtements de travail et de sport, la ligne présente une ergonomie optimisée alliant style et confort, grâce, notamment, à une coupe plus ajustée. Elle comprend aussi, pour la première fois, une ligne féminine. Le travail sur cette nouvelle gamme de vêtements a été mené conjointement avec les animateurs prévention de notre Groupe, afin de garantir le respect des plus hauts standards de sécurité. —



Bonnes pratiques /
Pour aborder la prévention de manière positive, nous encourageons le partage de bonnes pratiques.

Prévention

Quatre initiatives,
une vision



Énergie Systèmes

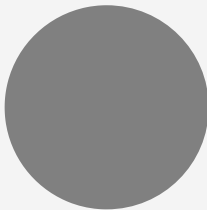
— Des lunettes de protection avec correction optique

+ de 18 000
salariés ont suivi la semaine de la sécurité 2019 en France et à l'international

La branche Énergie Systèmes a développé une ligne de lunettes de protection avec correction optique. Lancées au 2^d semestre 2019 en partenariat avec l'entreprise Lunettes pour tous et la start-up Vision Protect, ces lunettes permettent aux salariés d'éviter de porter des surlunettes sur leur dispositif de correction habituel. Un opticien se déplace sur site afin d'adapter les verres correcteurs – fabriqués en France – à leur vue. Expédiées en dix jours, ces lunettes sont proposées en quatre montures. Elles s'accompagnent par ailleurs d'un kit complet aux couleurs d'Eiffage (avec étui, chiffonnette, etc.). Ces modèles de lunettes vont désormais être diffusés dans les différentes branches du Groupe, mais également pour les salariés sans besoin de verres correcteurs.

« Cette initiative renforce l'adhésion des collaborateurs à une règle de sécurité incontournable : le port systématique des lunettes de protection sur les chantiers. »

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



Infrastructures

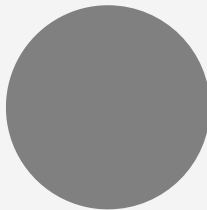
— Safety Leaders, opération sécurité

10 291
risques « chassés et neutralisés » lors de l'opération en 2019

Chaque année, tout au long du mois de juin, la branche Infrastructures coordonne Safety Leaders. L'objectif de cette « opération sécurité » est de dépasser le préjugé négatif sur la prévention grâce à un programme ludique et mobilisateur sur la détection des situations à risque. Le principe : détecter le plus grand nombre de risques dans une situation donnée, puis proposer des solutions pour les résorber. Au mois de juin 2020, ce temps fort mobilisera tous les salariés du Groupe. Celui ou celle qui aura trouvé – et résolu – le plus de situations à risque se verra remettre un trophée, et les solutions les plus convaincantes seront mises en avant. Une dynamique positive génératrice d'émulation !

« Nous voulons parler librement et de manière positive de sécurité : détecter une anomalie, c'est normal ; ne pas la résoudre, c'est anormal ! »

Erick Lemonnier,
directeur prévention
de la branche Infrastructures



Concessions autoroutières

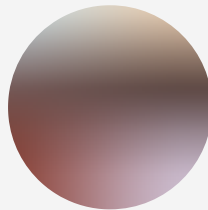
— Une journée de mobilisation générale pour la sécurité

3 400
collaborateurs mobilisés le 25 septembre, soit 100 % de l'effectif présent

Le 25 septembre 2019, APRR a organisé une journée de mobilisation sur l'ensemble de ses sites pour les concessions autoroutières en France. Cet événement a marqué un temps d'arrêt et de réflexion lors duquel chaque collaborateur a pu prendre la parole et proposer des pistes d'amélioration. C'est la première fois qu'une journée se déroule sous cette forme à l'échelle du groupe APRR. Un bon moyen de renforcer la prise de conscience collective de l'enjeu de la sécurité tout en concrétisant la nouvelle approche d'Eiffage en matière de prévention : insuffler une culture responsabilisante dans laquelle chaque salarié devient acteur de sa propre sécurité et de celle des autres.

« Parce que changer les mentalités prend du temps, nous allons renouveler l'expérience et imaginer de nouveaux moyens pour mobiliser tous les collaborateurs autour de la prévention. »

Yannick Lecomte,
chef de service processus et méthode prévention
APRR



Construction

— Un outil pour évaluer les risques chimiques

6 000
produits recensés dans l'outil

La branche Construction exploite un outil d'évaluation des risques des produits chimiques développé depuis quelques années avec les équipes de la branche Infrastructures. Grâce aux données saisies par les animateurs prévention pour chaque produit, l'outil génère une analyse du risque, des précautions d'usage et/ou des préconisations de produits de substitution. Au niveau local, chaque chef de chantier pourra consulter et extraire la « fiche d'utilisation terrain », afin de consulter les conditions d'emploi des produits sur site. Les résultats seront mutualisés entre les différents métiers du Groupe en 2020.

« Nous avons adopté une approche utile à l'ensemble du Groupe en intégrant les données de tous les métiers. »

Xavier Julien,
directeur prévention
Eiffage Construction

Recrutement et insertion professionnelle

Se différencier pour attirer les meilleurs talents

Pour accompagner la croissance de nos activités, nous nous appuyons sur une dynamique de recrutement dans l'ensemble de nos branches. En 2019, près de 8 000 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe.

#HumanPerspective, pour faire la différence

— L'année 2019 a été marquée par un intense recrutement, dans un contexte d'augmentation de l'activité du Groupe. Le développement de projets d'envergure, tel le Grand Paris, a notamment amené la branche Infrastructures à embaucher plus de 2 800 collaborateurs. Eiffage Énergie Systèmes a également intégré près de 3 500 personnes en 2019. Au total, ce sont 7 805 collaborateurs qui nous ont rejoints au cours de l'année.

Chacun de nos métiers est autonome dans sa politique de recrutement, mais toutes s'appuient sur un socle commun : la marque employeur du groupe Eiffage. Lancée en 2018, elle fédère nos actions et messages RH autour d'une promesse unique : « À vous d'inventer un avenir à

taille humaine ». L'année 2019 a marqué l'ancrage et le déploiement de notre marque employeur, grâce à laquelle notre Groupe entend se différencier sur le plan humain par sa capacité à offrir aux collaborateurs un cadre de travail à la fois bienveillant et stimulant. Source de fierté d'appartenance en interne, cette marque employeur renforce aussi le rayonnement et l'attractivité de notre Groupe en externe, notamment sur les réseaux sociaux, avec le hashtag HumanPerspective, qui a conduit à une hausse significative de nos abonnés.

Accueillir les jeunes

— Levier majeur de recrutement pour le Groupe, l'alternance permet de former les jeunes à nos métiers en vue d'accompagner notre croissance. En 2019, nous avons ainsi accueilli 3 937 alternants, de formation CAP à Bac + 5 et plus, en contrat d'apprentissage et de professionnalisation. Au total, ce sont 2 765 jeunes de moins de 26 ans qui ont été embauchés en France cette année.

Pour attirer les meilleurs talents, nos branches renforcent leur présence dans les écoles et multiplient les actions consacrées à l'accueil de jeunes stagiaires et alternants. Par exemple, l'opération Open Campus a permis à 130 étudiants de rencontrer les dirigeants de la branche Infrastructures lors d'une journée d'échanges. Début 2019, Eiffage Construction a structuré et déployé un réseau d'une centaine d'ambassadeurs qui vont partager leur expérience dans des écoles, lors de colloques ou encore sur les réseaux sociaux. Eiffage Énergie Systèmes, élue « meilleur employeur » 2019 selon le magazine *Capital*, d'après

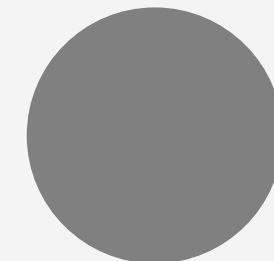
les salariés du secteur des travaux de construction, a également participé à l'événement « Elles bougent pour l'énergie », afin de faire découvrir ses métiers aux jeunes filles. Plus de 100 collégiennes de troisième ont ainsi participé aux ateliers ludiques organisés et échangé avec les collaboratrices de la branche maritimes de l'association Elles bougent.

Intégrer pour fidéliser

— Dans un contexte de recrutement tendu, il est plus que jamais essentiel pour le Groupe de réussir l'intégration de ses nouveaux collaborateurs. Pour cela, nous misons sur des parcours et formats disruptifs : *escape games* inclus au programme des séminaires d'intégration, applications mobiles... À ces dispositifs innovants propres à chaque branche s'ajoute un module numérique commun à l'ensemble du Groupe qui permet à tout nouveau collaborateur de découvrir les valeurs et les différents métiers d'Eiffage.

Associé à la dématérialisation de nos processus RH, le référentiel commun d'emplois et de compétences facilite, quant à lui, la gestion des carrières au sein du Groupe. Il permet de définir les métiers de manière transverse, favorisant ainsi la mobilité interbranches. Résultat : des évaluations annuelles harmonisées, des besoins en formation mieux identifiés ainsi qu'une meilleure adéquation entre les candidats à la mobilité et les compétences recherchées pour les postes à pourvoir.

Enfin, 2019 a vu le lancement de la démarche « Management : Valeurs – Exigence – Bienveillance ». Son objectif : renforcer les liens entre les équipes et les managers et travailler en coconstruction sur les leviers d'engagement des collaborateurs. —



3 questions à Philippe Moulia

Directeur d'Eiffage Construction Nord Aquitaine et président de la Fédération nationale des Crepi

Eiffage s'est engagé, dès 1992, en faveur de l'insertion professionnelle. Pour quelle raison ?

Philippe Moulia — En créant les Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion (Crepi), le Groupe a souhaité porter haut ses valeurs d'engagement social et sociétal, en allant au-delà des exigences contractuelles et réglementaires. L'objectif des Crepi est en effet de permettre le retour à l'emploi de personnes qui en sont éloignées, grâce à l'implication de représentants d'entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité.

Comment ce partenariat se manifeste-t-il au quotidien ?

P. M. — Nous apportons notre soutien aux 16 Crepi présents sur le territoire français, grâce à la participation active de nos collaborateurs à la vie associative du réseau : parrainage, rencontres autour du sport, visites d'entreprises, etc. En mutualisant les bonnes idées qui ont fait leurs preuves au cours des vingt-huit

dernières années, les Crepi ont mis au point une boîte à outils très spécifiques, toujours perfectionnée. Dernière action en date : le lancement du guide Entrepreneur responsable, la première plateforme numérique en France permettant aux chefs d'entreprise de bénéficier d'un diagnostic RSE et d'un plan d'actions concret réalisé sur mesure.

Quel est le bilan de cette action commune ?

P. M. — Eiffage et les Crepi en 2019, ce sont 30 opérations organisées, 135 entreprises engagées à nos côtés, 114 000 heures de travail dans le cadre des clauses d'insertion, 355 bénéficiaires et 74 emplois durables créés. Depuis 1992, les Crepi ont aidé près de 45 000 personnes à s'inscrire dans un emploi durable : l'équivalent de la population de la ville d'Angoulême ! —



Open Campus /
130 étudiants ont pu rencontrer les dirigeants de la branche Infrastructures.

Formation et développement professionnel

807 104 heures de formation en 2019

Pour toujours mieux accompagner nos équipes dans le développement de leurs compétences, l'Université du Groupe Eiffage enrichit son offre de formation, la digitalise et propose des formats innovants, engageants et efficaces.

L'accompagnement et la formation sont au cœur de notre stratégie de développement des compétences et de fidélisation des collaborateurs. L'Université Eiffage a été créée pour répondre à cet enjeu et coordonner les actions de manière transverse au sein du Groupe.

Une offre ciblée sur les besoins de nos collaborateurs

— Notre ambition : enrichir notre offre en proposant des formations techniques renouvelées et toujours plus approfondies, mais aussi des formations plus disruptives, axées sur les compétences interpersonnelles et les savoir-être. Nous avons notamment lancé en 2019 une offre de coaching dédiée aux managers pour faciliter leur prise de fonctions, ainsi qu'une formation sur le « plafond de verre ». Cette dernière s'inscrit dans notre politique de développement de la mixité

Innover pour mieux accompagner nos collaborateurs



au sein des équipes managériales. APRR propose également, depuis mars 2019, un module de formation accessible en ligne pour lutter contre les préjugés, déjà utilisé par plus de 1 200 collaborateurs. Objectif : 100 % des effectifs d'APRR formés d'ici à fin 2020. À travers une démarche de labellisation, l'Université Eiffage mutualise et partage toutes les pratiques ayant fait leurs preuves au sein des branches pour les déployer dans l'ensemble du Groupe.

Le numérique, levier de démultiplication des formations

— En 2019, nous avons poursuivi la digitalisation de l'offre de formation de l'Université Eiffage, notamment grâce au développement de nouveaux modules digitaux, à des applications mobiles, à des formules associant préformation en ligne et perfectionnement en présentiel. Nous avons aussi lancé des méthodes d'apprentissage innovantes en partenariat avec des start-up telle MoovOne, qui

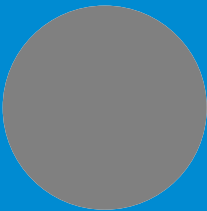
propose des solutions de coaching en ligne. L'ensemble de ces outils numériques facilite l'accès à la formation grâce à une souplesse accrue en matière de choix des modules et des horaires, et permet de toucher davantage de collaborateurs du Groupe, quel que soit leur lieu de travail.

Une offre de formation internationale

— Proposer une offre de formation homogène dans tous les pays où le Groupe est implanté est essentiel pour répondre aux enjeux de sécurité employeur, de gestion de la mobilité ou encore de partage des référentiels de compétences à l'international. Un module spécifique, « Road to abroad », est ainsi en cours de développement pour soutenir la mobilité internationale des collaborateurs : accompagnement à la prise de poste, acquisition des savoir-faire internationaux et identification des interlocuteurs ad hoc, mais aussi préparation au retour. —

Témoignages

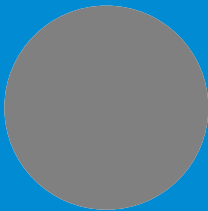
Un accompagnement sur mesure



« Élève ingénieure à l'École Polytech Orléans, spécialité Génie Civil, j'ai effectué mon stage de fin d'études chez Eiffage Construction Midi-Pyrénées avant d'être embauchée dans les équipes Études de prix de Poitou-Charentes. Cette embauche s'est faite via le programme « Horizons Juniors » d'Eiffage Construction. Pendant quatre ans, j'ai bénéficié d'un parcours d'accompagnement individualisé, alliant expérience de terrain et formations techniques et managériales. À la fin du programme, j'ai intégré l'équipe en tant que responsable commerciale et, depuis janvier 2020, je suis directrice d'agence Eiffage Construction Poitou-Charentes. J'apprécie particulièrement le travail en équipe, en interne et en externe : une synergie incroyablement positive pour mener à bien les projets ! »

Laura Cambe,
directrice d'agence Eiffage Construction Poitou-Charentes, a suivi le programme « Horizons Juniors » d'Eiffage Construction

2,3 %
de la masse salariale consacrée à la formation en 2019



« Dans le cadre d'une mobilité interne, j'ai évolué sur un poste de direction, et on m'a proposé un coaching avec un parcours « Leadership au féminin ». J'ai échangé en amont avec mon manager afin de définir ensemble les axes de développement à travailler. J'ai apprécié la souplesse et la simplicité de la plateforme de formation digitale, avec la possibilité de choisir son coach, de réserver ses séances en ligne et d'avoir des ressources à disposition. L'ensemble des séances a été réalisé à distance, en visioconférence. Dès la première, un lien de confiance s'est établi avec mon coach et j'ai très rapidement oublié l'écran qui nous séparait. Au fil des séances, j'ai davantage pris confiance en moi et je me suis sentie plus légitime dans mon nouveau poste. »

Valérie Théolle,
directrice industrielle d'Eiffage Énergie Systèmes, a suivi la formation « Leadership au féminin » proposée par l'Université Eiffage

18,6 %
de femmes cadres en 2019

Eiffage
et le sport

Plus de 20 000
participants au Marathon
Eiffage de Dakar en 2019

Les valeurs du sport au cœur de la vie du Groupe

Par l'intermédiaire de multiples actions et événements internes et externes, nous continuons à accorder une large place au sport pour faire vivre des valeurs qui nous portent : rigueur, dépassement de soi, esprit d'équipe et convivialité.

Chez Eiffage, le sport se vit au quotidien : l'association Les Furets d'Eiffage, créée en 2002, réunit régulièrement les adeptes de la course à pied de notre Groupe. Affiliée à la Fédération française d'athlétisme, elle propose notamment à ses 250 licenciés des séances et des plans d'entraînement.

Des événements sportifs au rayonnement international

— Rendez-vous à la fois sportif et culturel, le Marathon Eiffage de Dakar a été organisé pour la première fois au Sénégal en 2016. La deuxième édition de cette compétition s'est déroulée en avril 2019, en partenariat avec le Comité national olympique et sportif sénégalais (CNOSS), dans le pays qui accueillera en 2022 les jeux olympiques de la jeunesse.

Plus de 20 000 participants de 65 nationalités ont découvert la ville de Dakar à travers ses grands axes routiers, ses sites et monuments historiques, tout au long de trois parcours : marathon, semi-marathon et dix kilomètres. En France, la célèbre Course Eiffage du Viaduc de Millau en Aveyron est organisée sur le plus haut pont autoroutier du monde. Des milliers de coureurs s'entraînent pour relever tous les deux ans le défi de ces 23,7 kilomètres de parcours aux 390 mètres de dénivelé positif.

Un Groupe uni autour des valeurs du sport

— En juin 2019 s'est déroulée la grande finale du Challenge sportif interne d'Eiffage, à Arles : un moment fort rassemblant autour des valeurs du sport collaborateurs et collaboratrices d'Eiffage de toutes branches, tous métiers, tous pays et tous niveaux hiérarchiques. Cinq cents personnes se sont affrontées, dans la bonne humeur, lors de différentes épreuves : foot, multi-sport, pétanque, tennis, etc. Les qualifications régionales du Challenge sportif, organisé tous les deux ans, avaient rassemblé plus de 3 000 personnes en 2018.

Depuis 2015, nous accompagnons des sportifs et sportives de haut niveau dans le cadre du Pacte de performance. En 2019, nous avons notamment intégré de jeunes athlètes à potentiel se préparant pour les Jeux de Paris. Pour fédérer ces athlètes au sein du Groupe, nous avons lancé le club des sportifs d'Eiffage. L'objectif : créer de la cohésion et faire découvrir le Groupe grâce à des moments d'échange, des visites de chantiers, etc. La présence des athlètes permet également à nos collaborateurs de bénéficier de leur expertise : certains d'entre eux ont ainsi animé des séances de réveil musculaire lors des quarts d'heure sécurité sur les chantiers de leur entité. Un beau moment de partage, particulièrement apprécié par tous leurs collègues. —



Pacte de performance /
Laëtitia Payet, championne de judo,
est aujourd'hui conductrice de travaux
chez Eiffage.

Témoignage

Eiffage, soutien engagé aux côtés des athlètes de haut niveau

Le Pacte de performance est un dispositif qui repose sur l'engagement de l'État, d'une centaine d'entreprises et des fédérations sportives pour permettre aux athlètes de bénéficier d'aménagements horaires afin de se préparer de manière optimale aux grandes compétitions internationales tout en découvrant le monde de l'entreprise, et ainsi favoriser leur reconversion professionnelle.

« Avec le Pacte de performance, nous accompagnons les athlètes de haut niveau vers la performance sportive et professionnelle. »

Charlotte Feraille,
déléguée générale de la Fondation
du Pacte de performance soutenu par
le ministère des Sports.

Quatre fois championne de France de judo, trois fois médaillée de bronze aux championnats d'Europe, athlète olympique aux Jeux de Londres en 2012 : le palmarès de Laëtitia Payet est impressionnant. À ces résultats sportifs de haut niveau s'ajoute un beau parcours au sein du groupe Eiffage, qu'elle a rejoint dès 2015 dans le cadre du Pacte de performance. Alors étudiante en immobilier, Laëtitia n'a pas hésité à saisir cette occasion de conjuguer sport et découverte de l'entreprise. Tout au long de ses compétitions sportives – notamment lors des Jeux de

Rio en 2016 –, mais aussi de son parcours professionnel, elle a pu compter sur le soutien de ses collègues, avec qui elle a partagé les enseignements de son expérience d'athlète : capacité à se relever après avoir chuté, courage, motivation. Une fois sa carrière sportive terminée, Laëtitia a suivi une formation complémentaire pour poursuivre sa carrière professionnelle chez Eiffage Construction, où elle est aujourd'hui conductrice de travaux. Une transition réussie et un nouveau challenge qu'elle relève avec enthousiasme ! —

Fondation Eiffage

Plus de 25
projets soutenus
en 2019

Depuis 2008, la Fondation Eiffage soutient des projets favorisant l'insertion socio-professionnelle de personnes en difficulté. Ces projets, ancrés dans les territoires, sont parrainés par des collaborateurs d'Eiffage impliqués personnellement dans les structures concernées.

Agir ensemble pour soutenir l'insertion professionnelle

Dotée d'un budget de 2,5 millions d'euros pour la période 2018-2023, la Fondation Eiffage a fait évoluer ses priorités pour s'ouvrir à des projets agissant en amont de l'insertion professionnelle auprès de publics plus jeunes. Nous nous efforçons également de consolider les partenariats existants et de faire mieux connaître la Fondation en régions, afin de susciter l'engagement des collaborateurs du Groupe.

Agir davantage auprès des jeunes publics

— Afin d'intervenir le plus en amont possible auprès des personnes en difficulté, nous avons apporté notre soutien à des actions de prévention spécifiques auprès des jeunes générations.

Nous nous sommes notamment engagés aux côtés de l'association Ma chance moi aussi, qui lutte contre le décrochage scolaire, ou encore de l'association Épices, qui propose aux jeunes défavorisés des formations qualifiantes en cuisine et restauration. Pour chacun des projets retenus, nous apportons un soutien financier permettant la construction ou la rénovation de locaux, ou encore la mise à disposition de matériel.

L'investissement global pour l'ensemble des projets soutenus par la Fondation Eiffage s'est élevé à 540 000 euros en 2019.

L'engagement essentiel des collaborateurs

— L'engagement des collaborateurs du Groupe, actifs ou retraités, constitue le pilier de la Fondation Eiffage, car c'est à travers eux que notre action se déploie de

deux manières : nous soutenons des associations dans lesquelles des collaborateurs du Groupe sont déjà engagés, ou bien nous invitons les salariés à devenir bénévoles d'une association partenaire de la Fondation comme Article 1 ou Solidarités Nouvelles face au Chômage. En 2019, ce sont ainsi une trentaine de collaborateurs qui se sont impliqués dans plus de 25 projets dans des domaines très divers : chantiers d'insertion en maraîchage, en restauration, dans le domaine de l'environnement, ou encore projets d'économie circulaire comme les ressourceries et la refabrication de vélos.

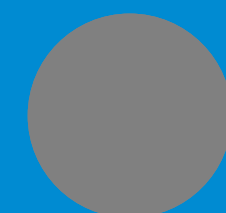
Des partenariats de long terme

— En 2019, la Fondation Eiffage a renforcé ses partenariats pluriannuels. Nous intervenons notamment depuis plusieurs années aux côtés de l'association Article 1, consacrée à l'accompagnement de jeunes issus de milieux modestes, qui suscite un réel intérêt auprès de nos collaborateurs (voir page ci-contre).

En 2019, nous avons également reconduit pour trois ans notre soutien à l'association Positive Planet France, qui favorise l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Enfin, depuis 2015, nous apportons notre soutien à l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée. Un soutien renouvelé jusqu'en 2020, à la fois au niveau national, pour accompagner les dix premiers territoires volontaires, et au niveau local, en Meurthe-et-Moselle. Depuis le lancement de l'expérimentation, plus de 800 emplois ont été créés et 350 personnes ont directement retrouvé du travail. —

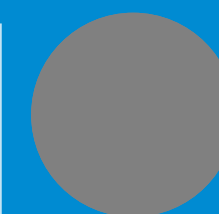
Témoignages

Un mentorat réussi



« Avoir permis à Kevin d'atteindre ses objectifs et d'évoluer plus en confiance pour la suite de ses études m'a apporté une grande satisfaction personnelle. J'encourage vivement mes collègues à tenter l'aventure : cela peut générer un impact important sur la construction du projet professionnel et la confiance du jeune dans cette phase importante de sa vie. »

Pierre Bureau,
directeur d'exploitation de l'entité
Génie Civil Hydraulique



« Dans le milieu universitaire technique, on nous apprend vite l'importance d'avoir un réseau. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité rejoindre le programme de mentorat d'Article 1. Pierre m'a beaucoup aidé à préparer les oraux des écoles d'ingénieurs : savoir me présenter, répondre à certaines questions, réussir un entretien en anglais, etc. Il m'a aussi aidé à perfectionner mon CV et à rédiger des lettres de motivation. Sur un plan moins scolaire, nous sommes allés visiter un château d'eau en construction, ce qui a été très intéressant pour moi qui ai des notions en hydraulique. Cette année, je renouvelle l'expérience avec un autre mentor, ce qui me permet d'enrichir mon carnet d'adresses tout en profitant d'un nouveau point de vue. Ce programme permet d'avoir une vraie longueur d'avance ! »

Kevin Corouge,
étudiant à l'Institut national des sciences
appliquées (Insa) de Toulouse



Épices /
Un atelier de cuisine avec
l'association à Mulhouse.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET DE GOUVERNANCE

Fondation Eiffage

Zoom sur deux partenariats noués en 2019

Fait marquant 2019

« Porter des projets
d’insertion professionnelle
au cœur des territoires, tel
est l’objectif premier de la
Fondation Eiffage. »

Frédérique Alary,
déléguée générale de la Fondation
Eiffage

Ma chance moi aussi

— Lutter contre le décrochage scolaire dès le plus jeune âge : telle est la mission de l’association Ma chance moi aussi, créée à Chambéry (Savoie) en 2015. Elle vise à donner aux enfants issus de familles précarisées tous les outils pour leur permettre de s’intégrer grâce à un accompagnement régulier et à un environnement bienveillant. Parrainée par Philippe Bouchut, chef d’agence chez Eiffage Route, l’association souhaite se développer en ouvrant neuf nouveaux établissements par ans dans toute la France. Elle bénéficie pour cela du soutien financier de notre Fondation et de la direction d’Eiffage Route Centre Est, qui se sont engagées en faveur de la construction d’un établissement à Échirolles pour un montant total de 20 000 euros. —

Épices

— Créée à Mulhouse (Haut-Rhin) en 2009, l’association Épices contribue notamment à prévenir le décrochage et l’absentéisme scolaires en utilisant la cuisine comme moyen d’intervention. Elle propose des formations qualifiantes, comme le Certificat d’aptitude professionnelle (CAP) cuisine ou le Certificat de qualification professionnelle (CQP) restauration, à des adolescents et à de jeunes adultes en recherche d’insertion sociale et professionnelle. Parrainée par Patrick Guerbert, ancien directeur général de Clemessy, l’association bénéficie du soutien de la Fondation Eiffage pour la fourniture de matériel de cuisine à hauteur de 15 000 euros. —

108	Rapport de gestion du conseil d’administration	236	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées
143	Comptes consolidés	237	Rapport du conseil d’administration sur le gouvernement d’entreprise
219	Comptes sociaux	284	Renseignements à caractère général
232	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels		

01

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 d'enregistrement universel).

La dynamique de croissance des Travaux s'est poursuivie en 2019 (+ 10,8 %, dont 8,8 % organique) tant en France (+ 11,1 %) qu'à l'international (+ 10,2 %), ce qui permet d'augmenter la contribution des Travaux aux résultats du Groupe. Le résultat net part du Groupe, qui a également bénéficié d'une nouvelle baisse significative des frais financiers, est en hausse de 15 %. Eiffage a, par ailleurs, renforcé sa position dans les concessions en France et a fait son entrée dans les concessions aéroportuaires.

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 18,1 milliards d'euros, en hausse de 9,4 % à structure réelle et de 7,7 % à périmètre et change constants (pcc). Dans les Travaux, l'activité atteint 15,2 milliards d'euros, en hausse de 10,8 % (+ 8,8 % pcc), grâce à un marché toujours porteur en France (+ 11,1 %; + 9,7 % pcc) et au dynamisme des implantations européennes du Groupe (+ 13,5 %). Le chiffre d'affaires réalisé à l'interna-

tional est porté à plus de 4,6 milliards d'euros (+ 10,2 %; + 6,8 % pcc). Dans les Concessions, le chiffre d'affaires est en croissance de 2,9 % à près de 3 milliards d'euros. Le trafic autoroutier en France est globalement en progression. Il a été favorablement impacté, au 4^e trimestre en France, par les perturbations du service ferroviaire, tandis que le dernier trimestre 2018 avait été affecté par des mouvements sociaux.

Chiffre d'affaires par branche au 31 décembre 2019

En millions d'euros	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Variations	
			Structure réelle	Périmètre et change constants (pcc*)
Construction	4 001	4 260	+ 6,5 %	+ 5,0 %
dont immobilier	845	985	–	–
Infrastructures	5 537	6 441	+ 16,3 %	+ 14,0 %
Énergie	4 160	4 480	+ 7,7 %	+ 5,7 %
Total Travaux	13 698	15 181	+ 10,8 %	+ 8,8 %
Concessions (hors IFRIC 12)	2 879	2 962	+ 2,9 %	+ 2,9 %
Total Groupe (hors IFRIC 12)	16 577	18 143	+ 9,4 %	+ 7,7 %
Dont :				
France	12 327	13 456	+ 9,2 %	+ 8,0 %
International	4 250	4 687	+ 10,3 %	+ 6,9 %
Europe (hors France)	3 431	3 893	+ 13,5 %	+ 9,3 %
Hors Europe	819	794	+ 3,1 %	– 3,4 %
Chiffre d'affaires « Construction » des concessions (IFRIC 12)	311	331	n.s.	n.s.

* **Périmètre constant** se calcule en neutralisant :
– la contribution de 2019 des sociétés entrées en périmètre en 2019 ;
– la contribution de 2019 des sociétés entrées en périmètre en 2018, pour la période équivalente à celle de 2018 précédant leur date d'entrée ;
– la contribution sur 2018 des sociétés sorties du périmètre en 2019, pour la

période équivalente à celle de 2019 suivant leur date de sortie ;
– la contribution sur 2018 des sociétés sorties du périmètre en 2018.

Change constant : taux de change de 2018 appliqués aux chiffres d'affaires en devises de 2019.

Le résultat opérationnel courant atteint 2 005 millions d'euros, en progression de 8 %, ce qui porte la marge opérationnelle à 11,1 % contre 11,2 % en 2018, diminution uniquement due à une croissance d'activité nettement plus forte en Travaux qu'en Concessions.

Résultat opérationnel courant par branche au 31 décembre 2019

	2018		2019		Δ 19/18
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA	
Construction	155	3,9 %	157	3,7 %	+ 1,3 %
Infrastructures	151	2,7 %	187	2,9 %	+ 23,8 %
Énergie Systèmes	182	4,4 %	205	4,6 %	+ 12,6 %
Sous-total Travaux	488	3,6 %	549	3,6 %	+ 12,5 %
Concessions	1 404	48,8 %	1 473	49,7 %	+ 4,9 %
Holding	– 35		– 17		
Total Groupe	1 857	11,2 %	2 005	11,1 %	+ 8,0 %

Le résultat net consolidé part du Groupe s'établit à 725 millions d'euros, pour 629 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 15 %. Outre la dynamique opérationnelle décrite ci-dessus, il a bénéficié pour la cinquième année consécutive d'une baisse significative des frais financiers.

L'endettement financier net (hors IFRS 16, juste valeur de la dette CNA et des swaps) du Groupe est de 10,2 milliards d'euros au 31 décembre 2019, stable sur 12 mois, la génération de cash-flow libre, toujours solide, ayant permis de financer d'importants investissements de croissance réalisés en 2019, dont l'acquisition de 49,99 % du capital de la société Aéroport Toulouse-Blagnac.

Le Groupe a finalisé le refinancement de la ligne de crédit d'Eiffage pour 2 milliards d'euros (mai 2019) et des crédits bancaires d'APRR et Eiffarie (février 2020) pour 3,1 milliards d'euros. Ces lignes de

crédit, négociées pour une durée de cinq ans avec deux extensions possibles d'un an chacune, bénéficient d'une marge de crédit plus favorable que celle qui prévalait jusqu'alors. En outre, cette marge comporte une partie variable qui dépendra de la performance du Groupe en matière de sécurité au travail et d'émissions de gaz à effet de serre. Ce mécanisme innovant et cohérent avec l'engagement du Groupe sur ces deux volets fait d'Eiffage l'un des tout premiers groupes européens du secteur à intégrer ces critères de performance dans sa documentation financière, à une telle échelle. APRR a placé avec succès deux nouvelles émissions obligataires de 0,5 milliard d'euros chacune en janvier 2019 et 2020.

Le carnet de commandes s'élève à 14,2 milliards d'euros au 31 décembre 2019, en augmentation de 2 % par rapport au 31 décembre 2018.

(1) Retraité de la dette de location financement IAS 17 au 31 décembre 2018.

Carnet de commandes des Travaux par branche au 31 décembre 2019

En milliards d'euros	31/12/2018	31/12/2019	Δ 19/18	Δ 3 mois
Construction	4,4	4,5	+ 2 %	=
Infrastructures	6,3	6,4	+ 1 %	– 5 %
Énergie Systèmes	3,2	3,3	+ 4 %	+ 1 %
Total	13,9	14,2	+ 2 %	– 2 %

Autres carnets de commandes

Immobilier	0,6	0,6	+ 6 %	+ 16 %
Concessions	1,1	1,0	– 3 %	– 1 %

.....

Le chiffre d'affaires des **Concessions** (hors IFRIC 12) a progressé de 2,9 %, à 2 962 millions d'euros.

Concessions autoroutières en France

Sur le **réseau APRR**, les recettes sont en hausse de 2,9 %, à 2 610 millions d'euros.

Le trafic mesuré en nombre de kilomètres parcourus a de nouveau progressé en 2019, avec une croissance de 1,1 %, dont 1,1 % pour les véhicules légers et 0,7 % pour les poids lourds. Le trafic du 4^e trimestre 2019 a été favorablement impacté par les perturbations ayant affecté le service ferroviaire, alors que le dernier trimestre 2018 et le 1^{er} trimestre 2019 avaient été perturbés par les mouvements sociaux.

Le résultat net du groupe APRR est de 875 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 470 millions d'euros. L'année 2019 a été marquée par la poursuite des grands investissements d'infrastructures prévus dans les contrats de plan APRR et AREA et dans le plan de relance autoroutier. L'élargissement à trois voies de l'A6 au niveau d'Auxerre, les nœuds autoroutiers A406/RCEA à Mâcon et A36/RN19 à Belfort ont été mis en service au cours du dernier trimestre de l'année. D'autres chantiers ont démarré ou se sont poursuivis en 2019, comme l'élargissement à 2×3 voies de l'A41 Nord à Annecy, la reconfiguration des nœuds autoroutiers A71/RCEA à Montmarault, dans l'Allier, ou l'A43/A41/VRU à Chambéry. Les travaux principaux des deux grands aménagements de traversées d'agglomération à Clermont-Ferrand (A75) et Grenoble (A480)

sont également en cours de réalisation. Les travaux du Plan d'investissement autoroutier signé avec l'État en novembre 2018 sont en phase d'étude ou de préparation. Les premiers travaux devraient démarrer dans le courant de l'année 2020. Ces investissements permettront d'accélérer le développement et la modernisation du réseau, tout particulièrement dans les domaines de l'environnement, du service à la clientèle et de la desserte des territoires.

La modernisation du péage s'est poursuivie, avec un taux de transactions automatiques de 99,7 % contre 99,4 % en 2018. Le déploiement du télépéage sans arrêt suit son cours aux gares de péage proches des agglomérations, et le taux de transactions télépéage atteint 59,8 %, contre 58,7 % en 2018. Le portefeuille de badges gérés par le Groupe compte désormais plus de 3,1 millions d'unités. Le badge TopEurop, interopérable entre la France, l'Espagne, le Portugal et l'Italie, a confirmé son succès, avec près de 370 000 badges souscrits à la fin de l'année 2019.

Concernant la sécurité sur le réseau, le Groupe a enregistré une nouvelle baisse du nombre de décès à 29 contre 32 en 2018 et 39 en 2017.

Les progrès considérables enregistrés ces dernières années dans le domaine de la prévention des accidents du travail ont été confirmés en 2019, avec un taux de fréquence de 4,6 et un taux de gravité de 0,42. La mobilisation de l'ensemble de l'encadrement et du personnel ainsi que le déploiement de la formation SafeStart sur l'ensemble du réseau ont permis d'atteindre ce niveau de performance.

Sur le plan organisationnel, après la mise en place en 2018 du projet Cohérence, qui concernait l'exploitation au sens large et la direction de l'ingénierie et des systèmes d'information, un projet de réorganisation de la filière sécurité – trafic a été mis en place en 2019.

Il vise à accroître encore la performance opérationnelle, au travers notamment de la réduction du nombre de postes de commandement (PC). La filière péage verra aussi son organisation évoluer en 2020, sous l'angle de l'évolution des métiers.

Dans le cadre de son plan stratégique, APRR a accentué ses efforts pour développer son offre de services en faveur des clients, accélérer le développement de l'innovation, améliorer l'insertion environnementale des autoroutes et 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 intervalle régulier et ce sont près de 80 % des processus métiers qui seront digitalisés d'ici la fin de l'année 2020. APRR compte beaucoup sur le développement engagé au début de l'année 2018 dans l'exploitation et la gestion des données pour mieux connaître le comportement des clients et mieux répondre à leurs attentes.

Une filiale a été créée en 2019, en partenariat avec la société Oxand, pour développer un logiciel de gestion des actifs et de maintenance prédictive qui lui permettra d'optimiser les dépenses d'entretien du réseau et des ouvrages d'art.

APRR a lancé en 2019 la marque Fulli, qui vise à favoriser l'acceptabilité du prix du péage en maîtrisant le prix des autres services autoroutiers et notamment celui des carburants. Cette marque a été déployée en 2019 sur l'aire de Dracé, sur l'autoroute A6, où sont proposés des prix de carburants très proches de ceux pratiqués en dehors du réseau autoroutier. L'objectif est de déployer ce concept sur huit autres aires de service du réseau dans les prochaines années.

APRR et AREA ont renouvelé en début d'année le label diversité qui leur avait été décerné en avril 2016 par le ministère du Travail, à la suite de l'audit Afnor réalisé dans les deux sociétés en novembre 2019.

La hausse contractuelle des tarifs au 1^{er} février 2020 a été de 0,87 % pour APRR et de 1,07 % pour AREA, conformément aux formules tarifaires fixées par les derniers avenants aux contrats de concession.

Le 10 janvier 2019, APRR a procédé à une émission obligataire de 500 millions d'euros à échéance janvier 2028 avec un coupon de 1,25 %. Le 10 janvier 2020, la société a émis une nouvelle tranche obligataire de 500 millions d'euros à échéance janvier 2023 avec un coupon de zéro et un rendement réel négatif.

Le chiffre d'affaires du **viaduc de Millau** est en hausse de 4,0 %, à 51,9 millions d'euros, malgré une légère baisse du trafic de 0,3 % (– 0,8 % pour les véhicules légers ; + 4,0 % pour les poids lourds).

Le trafic d'**Alienor**, société concessionnaire de l'autoroute A65 entre Pau et Langon, a connu une progression de 4,2 %, dont + 4,9 % pour les véhicules légers et – 2,2 % pour les poids lourds. Le chiffre d'affaires progresse de 6,1 %, à 66,5 millions d'euros.

Le trafic d'**Adelac**, société concessionnaire de l'A41 Nord reliant Annecy à Genève, a été pénalisé par les travaux d'élargissement de l'A41 Nord sur le réseau AREA et a connu une baisse de 0,6 %, dont – 0,6 % pour les véhicules légers et – 0,4 % pour les poids lourds. Le chiffre d'affaires progresse cependant de 1,3 %, à 56,8 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de la **Société Marseillaise du Tunnel Prado-Carénage** (SMTPC), dont Eiffage possède 32,9 % du capital, a baissé de 8,3 % par rapport à 2018. Cette baisse du trafic est 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 de Schlœsing, desservant les quartiers sud de Marseille, a reçu un avis favorable de la Commission européenne sur la compatibilité du projet avec les règles d'aides d'État en matière de compensation de service public. Cet avenant, qui prolonge la durée de la concession de 7 ans et 4 mois jusqu'en 2033, est donc entré en vigueur le 26 novembre 2019. Un crédit de 60 millions d'euros destiné à financer le projet a été mis en place à cette même date.

Le trafic du tunnel **Prado Sud**, détenu à 41,5 % par Eiffage, et qui prolonge au sud la concession de SMTPC, a connu en 2019 une progression de 11,8 %.

Enfin, le groupement constitué par Eiffage et APRR a été déclaré attributaire le 12 septembre 2019 pour la mise en concession d'une section de 89 kilomètres de la **Route Centre-Europe Atlantique (RCEA)** portant sur l'élargissement en 2×2 voies et la mise aux standards autoroutes de la section entre Sazeret, dans l'Allier, et Digoin, en Saône-et-Loire. La signature du contrat de concession, d'une durée de 48 ans, ainsi que la reprise de l'exploitation par APRR devraient intervenir d'ici à la fin du 1^{er} trimestre 2020.

Concessions et PPP

— Infrastructures aéroportuaires

L'année 2019 marque l'arrivée d'Eiffage dans le secteur des infrastructures aéroportuaires, qui s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à diversifier son portefeuille de concessions ainsi qu'à en allonger la durée, dans les territoires où il est durablement implanté.

La société constituée par Eiffage et Aéroport Marseille Provence a remporté, en juillet 2019, la concession de l'**aéroport de Lille** à la suite de l'appel d'offres lancé par l'autorité concédante. La société concessionnaire aura à sa charge l'ensemble des missions

d'investissements, d'entretien-maintenance et d'exploitation de l'aéroport pour une durée de 20 ans, à compter du 1^{er} janvier 2020.

Eiffage a, par ailleurs, finalisé en décembre 2019 l'acquisition de 49,9 % du capital de la société **Aéroport Toulouse-Blagnac**, cinquième aéroport français, dont la concession se termine en 2046.

— **Autoroutes à l'international**

Sur l'autoroute de l'Avenir, au Sénégal, le trafic a continué de progresser en 2019, suite à l'ouverture de l'aéroport international Blaise-Diagne en décembre 2017 et à la baisse des tarifs mise en œuvre à la demande de l'État sénégalais fin 2018. Le chiffre d'affaires a atteint 54 millions d'euros, en progression de 17 %. Les négociations avec l'État sont toujours en cours afin de compenser la baisse tarifaire consentie fin 2018 sur le trajet Dakar-AIBD.

Le chantier de l'**autoroute A94** en Allemagne, PPP autoroutier remporté par Eiffage, en partenariat avec les entreprises BAM et Berger Bau, a été livré le 1^{er} octobre 2019 à la satisfaction du client avec un mois d'avance sur le planning. La société de projet, Isentalautobahn, assurera pendant 30 ans l'entretien et la maintenance de cette nouvelle infrastructure située en Bavière.

— **Infrastructures ferroviaires**

2019 marque une augmentation sensible du trafic sur la **Ligne Grande Vitesse Bretagne-Pays de la Loire**, avec 31 611 circulations commerciales (+ 10,5 %). Le fonctionnement de la ligne a donné pleine satisfaction et la régularité des trains est en progression grâce à l'implication permanente des équipes d'OPERE. Le chiffre d'affaires généré au titre du PPP et de l'entretien de la ligne s'est élevé en 2019 à 95 millions d'euros.

— **Stade Pierre-Mauroy**

Malgré le faible nombre d'artistes internationaux en tournée en 2019, le stade Pierre-Mauroy a réussi à maintenir une programmation en concerts riche et diversifiée. En effet, la configuration aréna 25 000 places a permis d'accueillir les concerts d'Elton John, NTM, Indochine et Soprano (deux dates pour ces deux derniers artistes). En configuration stade 50 000 places, la finale de la Coupe de la Ligue de football et le match international Fifa Algérie-Colombie ont été de véritables succès populaires, médiatiques et économiques.

L'année 2019 est également celle du retour au premier plan du LOSC, club résident du stade Pierre-Mauroy, qui a terminé à la deuxième place du Championnat de France de football, se qualifiant en conséquence pour la prestigieuse Champions League.

Par ailleurs, la très bonne tenue des événements d'entreprise et des partenariats commerciaux annuels permet de maintenir un niveau de chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros et d'atténuer les variations de programmation d'une année sur l'autre.

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 immédiate du stade, Eiffage Concessions a livré le 1^{er} août 2019 dans les délais prévus, un immeuble de bureaux, certifié NF HQE, destiné à la direction régionale nord d'Orange. Ces 19 000 m² de bureaux, réalisés par Eiffage Construction, ont accueilli dès le mois de novembre 2019 environ 1 200 collaborateurs, contribuant ainsi à l'animation du parvis du stade et à la valorisation des hôtels et commerces de ses espaces annexes.

— **PPP de bâtiments**

Le chantier du centre aquatique d'Amiens, Aquapôle, a été livré, conformément au calendrier, en juin 2019, à la satisfaction de la Métropole d'Amiens. L'exploitant, Swimdoo, assurera pendant la durée du contrat l'exploitation et l'entretien de ce nouvel équipement.

Le chantier de Reims Aréna, portant sur la réalisation et l'exploitation de la grande salle événementielle de Reims ainsi que la rénovation et l'exploitation du palais des congrès et du parc des expositions, avancent conformément au calendrier prévu. La mise en service du centre des congrès a été réalisée en septembre 2019. Les travaux de la grande salle événementielle de Reims ont débuté en octobre 2019 parallèlement à la fin des fouilles archéologiques.

En février 2019, Eiffage Concessions a signé le marché de partenariat portant sur la réhabilitation et la restructuration de l'immeuble Îlot Perrée, dans le 3^e arrondissement de Paris, qui accueillera le commissariat de police de Paris-Centre. Le permis de construire a été déposé en avril et les travaux de curage ont démarré en octobre 2019.

Eiffage Services, filiale spécialisée dans l'exploitation et la maintenance des PPP, poursuit l'amélioration de sa rentabilité grâce à une meilleure maîtrise des risques. En 2019, le chiffre d'affaires atteint 33,7 millions d'euros, en hausse de 14 %.

— **PPP d'infrastructures de production d'énergie**

Dans le désert d'Atacama, au Chili, la mise en service de la centrale photovoltaïque de Huatacondo (98 MWc), dont le Groupe détient une participation minoritaire, a eu lieu en avril 2019, conformément au calendrier prévu. Eiffage Énergie Systèmes en assurera la maintenance pendant la durée du contrat.

— **Succès commerciaux**

Eiffage a acquis en décembre 2019 auprès d'un investisseur privé un portefeuille de neuf microcentrales hydrauliques dans le sud-ouest de la France. Cette opération permettra, à l'issue des travaux de

rénovation (25 millions d'euros environ) et de mise aux normes, de produire 6 MW.

Eiffage Concessions a, par ailleurs, été désigné lauréat pressenti de plusieurs contrats de concessions dont les signatures interviendront au 1^{er} semestre 2020 :

- Centre Aqualudique de Maurepas : le groupement constitué d'Eiffage Concessions et de Swimdoo a remporté l'appel d'offres relatif à la mise en concession du nouveau centre aqualudique intercommunal d'Élancourt-Maurepas. La société concessionnaire assurera pendant vingt-cinq ans la conception, la construction, le financement et l'exploitation de ce nouvel équipement d'un investissement de 25 millions d'euros, dont la livraison est prévue au printemps 2022.
- Stade nautique de Mérignac : le groupement constitué d'Eiffage Concessions, de la Banque des Territoires, d'UCPA et de Dalkia a remporté l'appel d'offres relatif à la mise en concession du stade nautique métropolitain de Mérignac. La société concessionnaire assurera pendant vingt-deux ans et demi la conception, la construction, le financement et l'exploitation de ce nouvel équipement d'un investissement de 50 millions d'euros, dont la livraison est prévue fin 2022.
- A3 en Allemagne : Eiffage a remporté en groupement (50/50) avec Johann Bunte Bauunternehmung un contrat de partenariat public-privé d'une durée de trente ans. Attribué par la direction des autoroutes de Bavière du Nord (Autobahndirektion Nordbayern), pour le compte du ministère fédéral des Transports et des Infrastructures numériques (BMVI), ce contrat porte sur la section d'environ 76 kilomètres de l'autoroute A3 située entre Biebelried et Fürth-Erlangen, en Allemagne. La société dédiée, A3 Nordbayern GmbH & Co. KG, sera chargée de la conception, de l'élargissement de 4 à 6 voies, de l'exploitation et de la maintenance, ainsi que du financement partiel de ces prestations. L'exploitation et la maintenance seront réalisées par la même société. Engagée sur le niveau de qualité, la société sera rémunérée sur la base de la disponibilité de l'infrastructure à toute heure pour ses utilisateurs. Le projet de l'A3 est le plus grand projet de PPP autoroutier signé en Allemagne à ce jour.

.....

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 consolidé d'**Eiffage Énergie Systèmes** s'établit à 4 480 millions d'euros, en forte croissance (+ 7,7 %), compte tenu d'une année très dynamique à l'international (+ 19,3 %) et de la bonne tenue du marché français. La marge opérationnelle est à nouveau en amélioration en 2019, à 4,6 % (4,4 % en 2018).

Avec le lancement en décembre 2018 des nouvelles marques Dorsalys et Terceo, la branche dispose désormais d'une architecture de marques complète au service de sa stratégie. L'année 2019 a donc été placée sous le signe de la consolidation et du déploiement sur le terrain de la nouvelle organisation opérationnelle d'Eiffage Énergie Systèmes, centrée sur le client et organisée autour de quatre grands marchés incarnés par quatre marques :

- 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.

Ces marchés sont segmentés en secteurs d'activités, appelés axes marchés. Cette organisation opérationnelle transcende les organisations juridiques internes. Pour chaque axe marché, elle favorise les échanges, permet de combiner toutes les compétences de la branche et de conjuguer proximité et spécialités afin de garantir aux clients la meilleure et la plus complète des réponses. Ces axes, leviers de développement de la branche, ont poursuivi leur développement en 2019 et affichent pour certains de beaux résultats de projets menés ou gagnés en synergie.

En France, 2019 a été marquée par une croissance maîtrisée (+ 3,0 %), essentiellement portée par le développement organique et axée sur une meilleure sélection des affaires avec, en ligne de mire, deux objectifs : être acteur de la consolidation du marché dans les dernières zones où cela est nécessaire et poursuivre son développement dans les zones plus dynamiques.

Dans l'industrie, où les activités de la branche sont exercées sous la marque **Clemessy**, Eiffage Énergie Systèmes confirme son positionnement fort dans plusieurs domaines stratégiques. Dans le nucléaire, EDF a ainsi confié à Clemessy le renforcement du dispositif anti-intrusion de trois centrales nucléaires. Au total, 8 kilomètres de clôtures seront installés. Les travaux seront réalisés en 2020 par Eiffage Génie Civil et Bolloré, avec des innovations techniques brevetées dans le cadre d'un marché « Confidentiel protection ». La réalisation des moteurs diesel d'ultime secours (DUS) des centrales nucléaires, dont plusieurs ont été livrés en 2019, constitue un autre projet à fort enjeu. Dans le domaine spatial, les différentes missions confiées aux

équipes Clemessy sur le projet Ariane 6 continuent de progresser. Les réceptions de l'ensemble des lots s'échelonnent tout au long de l'année 2020. Dans le secteur automobile, les équipes Clévia, marque de la branche dédiée au génie climatique et énergétique, ont réalisé en tous corps d'états une salle à empoussièrement contrôlé pour un équipementier automobile à Sablé-sur-Sarthe.

Sur le marché des **infrastructures et réseaux**, porté par la marque **Dorsalys**, le fait notable est la montée en puissance des projets liés au Grand Paris Express. En groupement avec Vinci Energies, Eiffage Énergie Systèmes a remporté la réalisation des infrastructures électriques de la future ligne 15 Sud du Grand Paris Express, dont la phase d'étude a commencé. D'une longueur de 33 kilomètres, elle connectera 22 communes via 18 stations entre Pont-de-Sèvres et Noisy-Champs. Des appels d'offres sont en cours pour les marchés des lignes 15, 16 et 17 impliquant les lots HT/BT, mais également la traction, la ventilation, le désenfumage et le réseau multiservice. Dans le domaine des transports toujours, les équipes ont mis au point pour Nantes Métropole et sa ligne 4 de bus 100 % électriques une offre innovante de rechargement de batterie électrique en cours de ligne qui garantit une autonomie suffisante aux véhicules et permet d'optimiser la durée de vie des batteries embarquées. Le secteur des transports reste également un terrain de croissance pour les activités de ventilation des espaces souterrains, avec notamment le gain du marché de désenfumage de l'extension de la ligne B du métro lyonnais. Autre marché porteur, avec une croissance de 12 % par an en France, celui des data centers. Depuis vingt ans, Eiffage Énergie Systèmes fournit une approche clés en main, depuis la conception des lots techniques jusqu'à la maintenance en passant par la construction de l'ouvrage. Ainsi Colt Technology Services, prestataire de services des géants du Web, a commandé un data center de 2 000 m² aux Ulis (91), avec des délais très serrés – dix mois – nécessitant une organisation projet renforcée des équipes Dorsalys.

Au service des villes et collectivités, les activités de la branche sont identifiées sous la marque Expercité. Les enjeux autour de la sécurité et de la mobilité soutiennent la dynamique de ce secteur. Ainsi, Eiffage Énergie Systèmes a remporté trois marchés concomitants dans le cadre du projet de requalification des espaces publics du centre-ville de Marseille. Les équipes Expercité vont se charger de sécuriser la totalité des rues du Vieux-Port, installer 900 bornes escamotables mécaniques et automatiques et rénover l'éclairage public. Concernant les marchés de proximité, on peut citer la poursuite du déploiement de caméras de vidéovigilance pour la commune de Val-de-Reuil (Eure). En matière d'éclairage public, les équipes se sont vu confier la mise en lumière de la promenade Henri-Martin, quai emblématique de la ville de Toulouse. Enfin, dans le domaine de la mobilité, forte de l'expérimentation de Mia, première navette autonome d'Expercité, inaugurée en mars 2019 sur le site de Jonage, près de Lyon, Eiffage Énergie Systèmes fait partie du consortium retenu par l'Ademe dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir et de l'appel à projet « Expérimentation du véhicule routier auto-

nome (Evra) » pour le déploiement de navettes autonomes sur trois sites : Sophia Antipolis (Alpes-Maritimes), Cœur de Brenne (Indre) et Nantes (Loire-Atlantique).

Dans le secteur tertiaire, la marque **Terceo** porte les solutions multi-techniques que les équipes proposent afin de rendre les bâtiments innovants et performants au service des occupants. Développé en région Méditerranée et étendu cette année au niveau national, le système d'optimisation de l'énergie « energy box » évalue les consommations et supprime les pointes de charge, en régulant en temps réel la puissance appelée des équipements (éclairage, climatisation, production de froid, fours, etc), sans perturber les process ni l'activité, avec la possibilité pour les clients de suivre en temps réel leur consommation sur une plateforme en ligne. La branche s'est également illustrée dans les métiers de la maintenance. Ainsi, la SNCF a confié à Eiffage Énergie Systèmes trois plaques géographiques de maintenance en Grand Est, en Nouvelle-Aquitaine et en Île-de-France. Parmi les chantiers significatifs en cours, l'hyperviseur du CHU de Nantes se poursuit, ainsi que la construction de la tour Silex 2, à Lyon, en synergie avec Eiffage Construction et pour laquelle les équipes interviennent en génies électrique et climatique. Terceo a réalisé l'alimentation électrique et le système de gestion technique du musée des Beaux-Arts de Picardie.

À l'international, la branche affiche une forte croissance (+19,3 %). En Espagne, Eiffage Energía a livré trois fermes solaires conséquentes en 2019, soit plus de 450 MW installés, confirmant ainsi sa position de leader sur le marché de l'énergie renouvelable. Ces projets importants sont réalisés dans des délais très courts, mais permettent ensuite de se positionner sur des cycles longs en maintenance. Eiffage Energía améliore également sa pénétration sur le territoire national par l'augmentation renouvelée de son activité pour de grands donneurs d'ordre tel qu'Iberdrola. Aux Pays-Bas, l'intégration de Kropman se poursuit de manière satisfaisante. Capitalisant sur son expertise dans le domaine des salles blanches, Kropman a réalisé, en entreprise générale, la conception-construction d'une usine pharmaceutique. En Allemagne l'intégration au sein de Bohn début 2019 de U.Beenck, spécialiste de la gestion technique centralisée, s'est bien déroulée, affichant dès cette première année de vie commune des résultats probants. Cela démontre la pertinence du développement d'Eiffage Énergie Systèmes dans des niches à forte valeur ajoutée technique. Dans le domaine du transport et de la distribution d'énergie, en Belgique, le projet de franchissement de l'Escaut a été livré avec des pylônes culminant à plus de 200 mètres. Deux premiers contrats de ligne HTB ont également été signés en Allemagne, couronnant plusieurs années de prospection commerciale. Hors d'Europe, Eiffage Énergie Systèmes a concrétisé sa présence dans un nouveau pays, le Mexique, où Eiffage Energía réalise une centrale photovoltaïque de 106 MW et a signé la réalisation d'une ferme éolienne de 50 MW. En Côte d'Ivoire, pays ciblé il y a deux ans, Eiffage Énergie Systèmes démarre deux projets à Abidjan dans la transmission et distribution et a également été désignée lauréate d'un projet de ligne de 400 KV.

L'année 2019 a permis à Eiffage Énergie Systèmes de continuer à démontrer sa capacité à prendre part aux enjeux de transformation digitale et de transition écologique, et ce sur l'ensemble de ses marchés. Aire connectée de Jugyp pour APRR, supervision de cinquante entrepôts pour DHL Express dans le cadre d'une certification ISO 50001, premier réseau IoT pour le Syndicat d'électrification du Finistère, ou encore Smart Forest, solution interne fondée sur l'analyse de données et l'intelligence artificielle, qui donne la possibilité aux industriels de mettre sous contrôle le comportement de leurs process et équipements par des modèles prédictifs et prescriptifs, en sont quelques illustrations.



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

Le chiffre d'affaires de la branche s'établit à 6 441 millions d'euros, en forte progression (+ 16,3 %), compte tenu de la montée en puissance des projets du Grand Paris Express et de la croissance de la Route en France. La marge opérationnelle est en hausse à 2,9 % contre 2,7 % en 2018.

Le carnet de commandes s'établit à 6,4 milliards d'euros, en augmentation de 1 % sur 12 mois.

Route

Pour Eiffage Route, le bilan de l'année 2019 se révèle positif. Son chiffre d'affaires a crû de plus de 10 % en France, et son carnet de commandes reste solide.

Plusieurs projets de transports en commun en site propre – tramways et bus à haut niveau de service (BHNS) – ont été livrés, notamment à Amiens, Angoulême, Avignon, Bordeaux, Biarritz, Caen ou Nîmes, tandis que des chantiers autoroutiers de réfection de chaussées ont été menés à bien sur l'A4, l'A9 et l'A40. Les commandes les plus significatives de 2019 sont des aires dans l'enceinte de l'aéroport Roissy Charles-de-Gaulle et le mémorial britannique de Normandie, dont une première tranche sera livrée dans le courant de l'été 2020 à Ver-sur-Mer.

Après avoir repris en octobre 2018 la totalité des activités de travaux et 49 % des carrières du groupe Migné, Eiffage Route a signé le 8 janvier 2020 l'acquisition des 51 % des carrières encore en possession de la famille Migné. Ce rachat renforce la position de l'entreprise sur le marché des granulats dans les Pays de la Loire et en Nouvelle-Aquitaine.

En Espagne, le chiffre d'affaires d'Eiffage Infraestructuras, qui compte parmi les premiers fournisseurs de granulats, liants et enrobés du pays, a également augmenté significativement, porté par la relance économique enregistrée dans le pays.

Génie Civil en France

Le chiffre d'affaires réalisé par Eiffage Génie Civil en France est en forte hausse par rapport à l'exercice précédent, notamment en raison du volume des travaux liés au Grand Paris Express (GPE). Les équipes d'Eiffage Génie Civil et d'Eiffage Rail sont en effet impliquées dans le prolongement ou la création de quatre lignes du GPE ou financées partiellement par le GPE :

- ➔ Eole, la ligne E du RER, pour laquelle un tunnel de plus de 6 kilomètres (entre la Défense et la gare Saint-Lazare), une gare, un important ouvrage d'art et des travaux de voies sont en cours ;
- ➔ la ligne 14, où, après avoir livré un tronçon au nord qui sera mis en service en 2020, 4 kilomètres de creusement au tunnelier sont en cours au sud, assortis de la construction de trois gares ;
- ➔ la ligne 15 Sud, avec le creusement de près de 8 kilomètres de tunnel entre les gares de Créteil-l'Echat et de Bry-Villiers-Champigny et l'édification de trois gares ;
- ➔ le lot 1 de la ligne 16, qui compte 19 kilomètres de tunnel (de la gare de Saint-Denis-Pleyel à Aulnay-sous-Bois), cinq gares ainsi que la pose des voies ferrées et des caténaires, et pour lequel six tunneliers seront en action en 2020.

En régions, plusieurs opérations d'envergure ont été livrées, tel un premier tronçon du futur tunnel euralpin Lyon-Turin. D'autres seront réceptionnées prochainement, comme la tranchée Vivier-Merle à Lyon, l'interconnexion électrique Savoie-Piémont ou le chantier du pas de tir d'Ariane 6, en Guyane, qui, outre les équipes françaises de tous les métiers de la branche, a mobilisé les équipes allemandes d'Eiffage Métal et espagnoles d'Eiffage Route.

Plusieurs projets significatifs ont été remportés aussi bien en Île-de-France qu'en régions : infrastructures d'accueil des sous-marins Barracuda dans la base navale de Toulon, agrandissement de l'usine de valorisation énergétique d'Ivry-sur-Seine, liaison Schloësing-Prado-Carénage à Marseille et plusieurs lots de génie civil dans le cadre du projet CDG Express.

L'acquisition début 2019 de Meccoli s'est traduite par une intégration réussie des équipes au sein de la direction opérationnelle Rail. Dans ce domaine, Meccoli est titulaire, en groupement, d'importants contrats pour des opérations à réaliser au moyen d'une suite-rapide, l'une des plus grandes au monde – 1 200 m de long –, réceptionnée début 2020. Parmi les affaires remportées, en dehors des contrats classiques de renouvellement de voie pour le compte de SNCF Réseau, on peut signaler des travaux sur le VAL de Lille, Getlink et CDG Express.

Enfin, Eiffage Génie Civil a créé la marque Ævia, qui fédère désormais les entités dédiées au marché, en forte expansion, de la réparation d'ouvrages.

Métal

L'activité d'Eiffage Métal s'est renforcée dans les différents pays européens.

En France, la tour de la Fondation Luma, imaginée par l'architecte Frank Gehry, a été livrée à Arles en juillet 2019, de même que le nouveau siège du groupe Le Monde, dessiné par le cabinet norvégien Snøhetta, livré à Paris en décembre 2019. Toujours dans la capitale, le chantier de l'hôtel de la Marine et de sa remarquable verrière sera livré en 2020, et celui de l'ascenseur du pilier nord de la tour Eiffel en 2021. À Paris, les équipes ont gagné, en groupement, un pont de 2 000 tonnes d'acier. Signé par le cabinet d'architectes britannique WilkinsonEyre, il enjambera le faisceau ferroviaire de la gare d'Austerlitz. Les équipes françaises et les équipes belges se sont vu attribuer, en groupement avec Deme, le contrat pour la conception, la réalisation et l'installation en mer des 80 fondations du premier champ éolien offshore français, qui sera implanté au large de Saint-Nazaire.

Au-delà de l'acquisition du contrat des fondations du champ éolien de Moray East, Smulders, la filiale belge d'Eiffage Métal, a poursuivi la fabrication de nombreux éléments pour des champs éoliens implantés en mer du Nord, et démarré début 2020 la production de quarante pièces de transition destinées au parc éolien offshore de Yunlin au large de Taïwan, commandées par l'énergéticien WPD.

La filiale allemande SEH a, quant à elle, vu l'inauguration à l'automne du pont de Hochmosel, considéré comme le viaduc de Millau allemand dont elle a réalisé le tablier métallique. Elle a par ailleurs été retenue, par la ville de Magdebourg, pour construire deux nouveaux ouvrages de franchissement de l'Elbe.

Enfin, en Espagne, le marché des mâts d'éoliennes on shore, dont la filiale locale a fait sa spécialité, s'est encore révélé très porteur en 2019.

Projets et filiales internationales

En Allemagne, où tous les métiers de la branche, hors Métal, sont exercés sous l'égide d'Eiffage Infra-Bau, le programme d'investissement du pays dans les infrastructures routières et ferroviaires a permis au Groupe d'enregistrer de belles performances. En Bavière, les trente-trois kilomètres du nouveau tronçon de l'autoroute A94 concédée à Eiffage, en groupement, ont été mis en service à l'automne avec un mois d'avance. En fin d'année, un nouveau contrat – le cinquième confié au même consortium – a été signé avec la Deutsch Bahn pour la rénovation de la ligne ferroviaire Oldenbourg-Wilhelmshaven, en Basse-Saxe. En février 2020, le Groupe a été attributaire en groupement du PPP de la section Biebelried-Fürth/Erlangen de l'autoroute A3 en Allemagne. Les travaux seront réalisés par une coentreprise de construction comprenant Eiffage InfraBau et JOHANN BUNTE Bauunternehmung. Les travaux débiteront en mai 2020 pour s'ache-

ver en novembre 2025. Un phasage spécifique des travaux est prévu afin de réduire leur impact sur la circulation. Le montant total des travaux est d'environ 1,5 milliard d'euros.

Au Royaume-Uni, les études du projet de la ligne ferroviaire à grande vitesse Londres – Birmingham, baptisée HS2, menées en groupement avec l'entreprise britannique Kier ont été poursuivies. Le projet bénéficie, désormais, du soutien du gouvernement. Le démarrage effectif est attendu en 2020.

Outre-Atlantique, la filiale canadienne spécialisée dans la construction et la rénovation d'ouvrages d'art est intervenue pour le remplacement de ponts dans l'Ontario – Hamlet – et en Colombie Britannique – Parsnip. Dans cette même province, elle a remporté le contrat pour la réalisation de quatre kilomètres de réalignement autoroutier, incluant la construction d'un pont de 1 042 mètres qui franchira la rivière de la Paix (Halfway River).

En Afrique, la branche intervient sous deux formes : via sa filiale Eiffage Sénégal implantée à Dakar depuis 1926 et, dans les autres pays du continent, en mode export. Parmi les opérations phares d'Eiffage Sénégal en 2019, sont à retenir le TER de Dakar, qui relie la capitale à l'aéroport international Blaise-Diagne, ainsi que plusieurs projets d'énergies renouvelables à l'instar du parc éolien on shore de Taiba Ndiaye, dont la première tranche a été livrée en décembre, ou des candélabres solaires qui seront mis en place pour Fonroche Lighting. En mode export, Eiffage Génie Civil a livré le port de Tema au Ghana. En Côte d'Ivoire, elle a poursuivi les travaux de réhabilitation du pont Felix-Houphouët-Boigny à Abidjan et démarré ceux du barrage hydro-électrique de Singrobo-Ahouaty.

Eiffage Génie Civil Marine, née en 2018 après la reprise des activités de génie civil maritime de SAIPEM a remporté début 2019 le contrat EPCI des infrastructures du terminal gazier du champ Grand Tortue Ahmeyim pour BP au large des côtes mauritano-sénégalaises. Cette opération verra, dans le port de Dakar, la fabrication de 21 caissons en béton qui constitueront le brise-lames implanté en mer et, en Mauritanie, la création d'une carrière qui fournira les matériaux destinés au corps de la fondation sous-marine et au ballast installé sous les caissons. Eiffage Génie Civil Marine a également posé en juillet 2019 le 18^e caisson de l'extension en mer de l'Anse du Portier, à Monaco, fermant ainsi la ceinture de caissons béton permettant de gagner 6,5 Ha sur la mer. Elle a par ailleurs commencé début 2020 les opérations de « commissioning » de la raffinerie d'Al Zour au Koweït.

Recherche & Innovation

La branche Infrastructures a été distinguée à quatre reprises par le Comité Innovation Routes et Rues du ministère de la Transition écologique et solidaire dans le cadre de l'édition 2019 de son appel à projets innovants.

Eiffage Route a été déclarée lauréate dans trois domaines :

- ➔ le marquage photo luminescent, avec le produit LuminoKrom®Vision+, en partenariat avec la start-up bordelaise OliKrom®;
- ➔ l'enrobage au liant végétal, associé au recyclage de la chaussée, via l'enrobé Biophalt®;
- ➔ la préservation du patrimoine routier, à travers l'enrobé mince Skinway®.

De son côté, Eiffage Génie Civil a été retenue au titre de la réparation ou renforcement des ponts au moyen d'une précontrainte en polymères renforcés de fibres de carbone.

Ces quatre innovations vont désormais faire l'objet de protocoles d'expérimentation avec des maîtrises d'ouvrage publiques désireuses de les tester en mettant à disposition leurs terrains. Elles seront ensuite suivies pendant trois à cinq ans par le Cerema qui assurera un contrôle technique.

À signaler enfin, le premier prix, dans la catégorie « Technical Project Innovation of the Year » attribué à Eiffage Génie Civil et ses partenaires par l'Association internationale des tunnels et espaces souterrains (AITES), pour l'extension de trois stations souterraines de la ligne A du métro de Toulouse.

.....

Eiffage Construction a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 4 260 millions d'euros, en croissance de 6,5 % par rapport à 2018. L'activité en Europe représente 25 % du chiffre d'affaires de la branche. La marge opérationnelle est de 3,7 % contre 3,9 % en 2018, en léger repli dû à la tension sur les prix de revient du marché du bâtiment, en France.

Le chiffre d'affaires immobilier s'établit à 985 millions d'euros (+16.6 %). Les réservations de logements s'élèvent à 5 095 unités (dont 4 922 en France) en augmentation de 8,5 % par rapport à 2018, nouveau record pour Eiffage Immobilier. La vente en bloc aux investisseurs institutionnels et bailleurs sociaux représente 44 % de ces réservations. Au 31 décembre 2019, le carnet de commandes, s'élève à 4,5 milliards d'euros soit plus de 14 mois d'activité.

Parmi les nouvelles prises de commande d'importance signées dans l'année, il convient de citer le marché de l'Institut de Cancérologie et d'Imagerie du CHRU de Brest de 57 millions d'euros, la réhabilitation du campus Bordeaux Pessac de 58 millions d'euros ou encore l'opération mixte logements-tertiaire de Tivoli Garten à Spreitenbach en Suisse. En plein cœur de Paris, Eiffage Construction s'est vu attribuer des marchés de bureaux

emblématiques tels le 83 avenue Marceau ou l'immeuble L1ve, avenue de la Grande Armée.

Côté aménagement et immobilier, certaines opérations d'envergure ont été remportées et permettent de consolider les perspectives de développement sur le long terme : 90 000 m² du nouvel éco-quartier de la ZAC Mas Lombard à Nîmes, 45 000 m² en développement sur Euroméditerranée 2 dans la poursuite de l'éco-quartier Smartseille, 65 000 m² de la ZAC Entrée de Ville-Paul Hochart à l'Haÿ-les-Roses, 53 000 m² (en groupement) du lot E du village des Athlètes ou 60 000 m² en co-promotion sur les terrains appartenant à Renault à Boulogne-Billancourt.

Le développement de la branche s'accompagne d'une politique de l'innovation soutenue et déployée sur l'ensemble de ses métiers. L'axe fort de cette politique repose sur le développement des projets bas carbone dans la lignée de la stratégie du Groupe. Dans cette optique, l'entreprise a renforcé en 2019 son panel de solutions bas carbone avec le rachat de la société B3 Ecodesign spécialisée dans la construction modulaire à partir de containers maritimes dits de « dernier voyage ». L'année 2019 a également été marquée par la pose de la première planche de la Tour Hypérion à Bordeaux, labélisée BBCA, preuve de son exemplarité en termes d'économie décarbonée et qui intégrera des salles de bains préfabriquées Wa'ood® à faible émission carbone réalisées par Eiffage Construction Industrie.

Eiffage Construction conforte son expertise dans la filière décarbonée avec l'utilisation de béton très bas carbone pour la réhabilitation de l'îlot Gaîté Montparnasse à Paris, la réalisation du futur lycée de Clermont-Ferrand en ossature bois et en paille confié à Savare, filiale bois acquise en 2018, ou encore l'EPHAD de Cysoing, label E+C-niveau E3C1. Cette dynamique se déploie également dans les projets immobiliers ou d'aménagement comme en atteste l'éco quartier La Vallée à Châtenay-Malabry, véritable démonstrateur des savoirs faire du Groupe en termes de bas carbone, économie circulaire, nature en ville et nouveaux usages.

L'innovation, c'est aussi la recherche permanente de nouveaux services et outils à destination des utilisateurs comme, en immobilier, la numérisation des contrats de réservation, la visite virtuelle des futurs logements, le déploiement de l'Atelier by Eiffage, équipement en domotique en collaboration avec la société SmartHab, les conciergeries participatives ou encore le développement de nouveaux concepts fondés sur le mieux vivre ensemble tels que Cocoon'Agés® ou Cazam®, cette dernière étant une nouvelle marque de résidence services senior lancée en 2019 par Eiffage Immobilier et son partenaire, Sergic.

Immobilier en France

Eiffage Aménagement est reconnue pour son expertise d'aménageur en France. Elle dispose en 2019 de 1 300 000 m² en cours d'aménagement et 900 000 m² en développement. Parmi les opérations

en cours, figurent en Île-de-France la ZAC quartier de Seine Ouest à Asnières, le Grand Canal à Clamart, l'opération LaVallée à Châtenay-Malabry, et en région, les travaux de la Cité Internationale de la Gastronomie et du Vin à Dijon.

Eiffage Immobilier, promoteur généraliste et acteur multi produits, a lancé en 2019 soixante-dix opérations dans le secteur résidentiel et a poursuivi son développement de résidences intergénérationnelles Cocoon'Agés® avec quatre livraisons en 2019, cinq opérations en cours de travaux et treize en phase de montage. Eiffage Immobilier a signé également à Pontoise sa première résidence senior sous la marque Cazam® et poursuit le développement de résidences étudiantes et de tourisme partout en France.

Eiffage Immobilier est aussi très présent sur le segment des opérations mixtes et a notamment lancé les travaux de Newquay à Dinard, nouveau quartier de 600 logements, résidences services, commerces et parking public. La Cité d'affaires Nogent Baltard à Nogent-sur-Marne ainsi que le Castel à Marseille ont été livrés alors que démarre dans le cadre des projets du Grand Paris, Lumin&Sens à Aulnay-sous-Bois qui comptera près de 400 logements, des commerces, une crèche privée et un parking public.

En immobilier tertiaire, Eiffage Immobilier aura livré, en 2019, onze opérations dont notamment CityLife à Nanterre et Orange Grand Stade à Villeneuve d'Asq et dispose en fin d'année de 460 000 m² en chantier ou en cours de développement sur l'ensemble du territoire.

Dans l'hôtellerie, secteur en fort développement, l'année 2019 a été marquée par la livraison des 144 chambres de l'Intercontinental du Grand Hôtel-Dieu de Lyon, opération phare de la branche qui a mobilisé l'ensemble des métiers du Groupe. Près de 2 000 chambres sont en cours de travaux ou de montage dans les différentes gammes de l'hôtellerie.

Construction en France

Le logement conserve sa place prédominante dans l'activité d'Eiffage Construction avec 15 900 unités en commande à fin 2019 dont 7 100 en réhabilitation énergétique. Cette année, Eiffage Construction a notamment remporté la réhabilitation de 510 logements à Bègles pour le compte de Vilogia ou encore les 525 chambres étudiantes pour le compte du CROUS de Versailles.

Dans le domaine tertiaire, Eiffage Construction a livré en 2019 les 38 000 m² du carré Michelet à la Défense, les 13 700 m² de bureaux Urban Quartz à Rennes et les 19 200 m² de l'immeuble Sense à Puteaux. Les travaux du chantier Fresk, une réhabilitation lourde de 21 500 m² à Issy les Moulineaux, ont été lancés. Eiffage Construction est également très présent dans le secteur de la santé, l'enseignement, la culture ou le sport. Auront été livrés cette année la clinique Croix du Sud à Toulouse, réalisée en groupement, Toulouse School of Economics ou encore, tout prochainement, le Parc des Expositions

de Toulouse. Eiffage a également remporté les 15 000 m² du nouveau complexe culturel et sportif de Chartres et bien d'autres opérations telles que les centres hospitaliers de Sens ou de Compiègne.

Spécialiste de la rénovation du patrimoine, Pradeau Morin, filiale d'Eiffage Construction, confirme sa notoriété avec des opérations d'envergure : à Paris, la rénovation et transformation de 12 000 m² en hôtel 5 étoiles boulevard des Capucines, la restructuration lourde pour le compte d'Eiffage Concessions des 5 600 m² de l'îlot Perrée pour y installer un futur commissariat de police et, en région, la rénovation de l'Hôtel du Palais à Biarritz, palace dont la première tranche a été livrée en 2019.

International

En Suisse, pays dans lequel la branche est implantée depuis 2018, le chiffre d'affaires s'établit à 317 millions d'euros avec un carnet de commandes de 485 millions d'euros. Parmi les opérations marquantes de l'année, citons la livraison de l'opération « Home of Chocolate » pour Lindt à Zurich. L'entreprise poursuit le développement de son pôle immobilier avec pour objectif de lancer ses premières opérations en 2020.

Au Benelux, le chiffre d'affaires progresse à 632 millions d'euros. Fort de ses dix-huit filiales, Eiffage Benelux se positionne sur l'ensemble du territoire : livraison de la tour The One à Bruxelles, achèvement des travaux de l'écluse d'Harelbeke, poursuite des travaux du siège de BNP Paribas Fortis à Bruxelles, signature d'un nouveau marché pour la réalisation du Park and Ride près d'Anvers, parking de 1 700 places et 400 emplacements de bicyclettes, lancement des travaux de la nouvelle ligne de Tramway de Liège... autant de projets illustrant la variété des expertises en place. Elle poursuit également le développement de son activité immobilière, avec notamment le lancement d'une nouvelle tranche de l'opération Greenwood à Bruxelles ainsi que des projets résidentiels en développement au Luxembourg.

En Pologne, Eiffage Polska Budownictwo clôture son exercice 2019 avec un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. Possédant un réel savoir-faire dans le secteur industriel illustré par la livraison de l'usine Volskswagen Antoninek près de Poznań, l'entreprise est également présente sur d'autres secteurs d'activité dont l'hôtellerie avec la signature du marché du Belmonte Hotel & Resort, premier hôtel 5 étoiles de Krynica-Zdrój. L'activité immobilière, démarrée en 2017, connaît une croissance régulière et constitue un axe de développement stratégique pour l'entreprise ainsi, 45 logements ont été livrés cette année à Cracovie, 60 sont en commercialisation à Varsovie et un hôtel 3 étoiles de 115 chambres est en cours de montage.

.....

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2019

En millions d'euros	2018	2019	Δ 19/18
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	16 577	18 143	+ 9,4 %
Résultat opérationnel courant	1 857	2 005	+ 8,0 %
Autres produits et charges opérationnels	(51)	(68)	
Résultat opérationnel	1 806	1 937	+ 7,3 %
Coût de l'endettement financier net	(366)	(265)	- 27,6 %
Autres produits et charges financiers dont (Concessions)	(23) dont (359) Concessions	(12) dont (257) Concessions	
Résultat financier	(389)	(277)	- 28,8 %
QP du résultat des entreprises associées	9	13	
Impôt sur le résultat	(461)	(560)	
Résultat net	965	1 113	+ 15,3 %
Participations ne donnant pas le contrôle	(336)	(388)	
Résultat net part du Groupe	629	725	+ 15,3 %
Résultat net par action	6,49	7,48	

(1) Hors IFRIC 12.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique dans ses comptes consolidés, la norme IFRS 16 sur les contrats de location ; cette nouvelle norme impose un modèle de comptabilisation unique pour les preneurs, ainsi, tous les contrats de location 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 loyers se substituent l'amortissement du droit d'utilisation et les intérêts de la dette.

Les charges opérationnelles non courantes s'élèvent à 68 millions d'euros, en augmentation par rapport à 2018. Ce poste inclut des frais de transaction et de « due diligence » non récurrents sur des dossiers majeurs de croissance externe de l'année.

Le coût de l'endettement financier net baisse pour la cinquième année consécutive à 265 millions d'euros contre 366 millions d'euros en 2018 (- 28 %) par le double effet de l'extinction des swaps de taux d'intérêts contractés par Eiffarie en 2006 et des refinancements des tranches obligataires d'APRR intervenus en 2018 et 2019.

L'impôt sur les sociétés est de 560 millions d'euros en 2019 contre 461 millions d'euros en 2018. Le taux effectif d'impôt sur les sociétés

ressort ainsi à 33,7 % contre 32,5 % en 2018. L'augmentation est essentiellement due à la transformation du CICE en baisse de charges sociales, qui augmente le bénéfice imposable en France. Le taux de 33,7 % est proche du taux d'imposition sur les sociétés (IS) en France, où le Groupe réalise 74 % de son chiffre d'affaires. Le reste de l'activité est localisé principalement en Europe (21 %) dans des pays où le taux d'impôt sur les sociétés est légèrement inférieur au taux français (Belgique, Allemagne, Espagne, Suisse...). 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 sont réalisées, il pratique une politique de transparence, conformément à ses obligations.

Le cash-flow libre s'établit à 1 280 millions d'euros. Il s'entend après 537 millions d'euros d'investissements de développement réalisés sur les concessions en exploitation dont 470 millions chez APRR. Le besoin en fonds de roulement est stable malgré la croissance de l'activité en Travaux et du nombre de réservations en immobilier.

Les investissements de croissance externe s'élèvent à 566 millions d'euros, dont 530 millions en Concessions et 36 millions en Travaux. En Travaux, la principale acquisition de l'année est l'entreprise de

travaux ferroviaire Meccoli. En Concessions, l’acquisition de 49,99 % du capital de la société Aéroport Toulouse-Blagnac a représenté 502 millions d’euros.

Le dividende versé par Eiffage à ses actionnaires s’est élevé à 234 millions d’euros, en augmentation de 37 millions d’euros. L’augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe a été souscrite à hauteur de 157 millions d’euros. Enfin, au titre du programme de rachat de ses actions sur le marché, Eiffage a déboursé 173 millions d’euros en 2019.

Au 31 décembre 2019, l’endettement net - hors dette IFRS 16, juste valeur de la dette CNA et des swaps - est de 10,2 milliards d’euros, stable sur douze mois, retraité de la dette de location financement IAS17 au 31 décembre 2018. La dette publiée à cette date était en effet de 10,544 milliards d’euros qui incluait 359 millions d’euros de dette de location financement IAS 17. L’endettement a été impacté par les différents flux d’exploitation, de financement et d’investissement visés ci-dessus et il intègre également la dette nette portée par la société Aéroport Toulouse-Blagnac pour 128 millions d’euros.

La holding et les branches travaux affichent une trésorerie nette - hors dette IFRS 16 - positive de 664 millions d’euros fin 2019 contre 526 millions d’euros fin 2018. La trésorerie nette au 31 décembre 2018 intégrait 354 millions d’euros de dette de location financement et s’élevait donc à 880 millions d’euros retraitée de la dette de location financement IAS 17. La diminution à 664 millions d’euros - hors dette IFRS 16 - s’explique par la génération de cash-flow libre de l’exercice sur le périmètre holding et travaux, diminuée des investissements de croissance externe réalisés pour 566 millions d’euros.

La société mère Eiffage SA a dégagé un bénéfice net de 590 millions d’euros en 2019 contre 494 millions en 2018.

Compte tenu du résultat net d’Eiffage SA de 2019 il sera proposé à l’assemblée générale du 22 avril 2020 de verser un dividende de 2,80 euros brut par action, en hausse de 16,7 %. Ce dividende sera mis en paiement le 20 mai 2020 (détachement du coupon le 18 mai 2020) et s’appliquera aux 98 000 000 actions existantes au 26 février 2020 et à celles qui seront créées à la suite de l’augmentation de capital réservée aux salariés, décidée par le conseil du 26 février 2020. Le bénéfice correspondant aux dividendes non versés aux actions détenues en propre sera reporté à nouveau.

Dans le cadre des autorisations qui lui ont été déléguées par l’assemblée générale des actionnaires, Eiffage a acquis au comptant, en 2019, 2 799 186 actions, cédé 739 574 actions et annulé 2 392 098 actions ; 802 020 actions ont été transférées à des collaborateurs ou ayants droits à l’occasion de l’exercice d’options d’achat et la livraison d’actions gratuites. Ainsi, Eiffage détenait, en fin d’exercice, 218 020 de ses propres actions (0,22 % du capital) à un prix de revient moyen de 90,65 euros (valeur nominale : 4 euros).

La synthèse des opérations sur actions est détaillée ci-dessous :

	Nombre	% du capital
Nombre d’actions achetées en 2019	2 799 186	2,86 %
Nombre d’actions transférées en 2019	802 020	0,82 %
Nombre d’actions cédées en 2019	739 574	0,75 %
Nombre d’actions annulées en 2019	2 392 098	2,44 %
Cours moyen des achats en euros	85,19	
Cours moyen des ventes en euros	87,83	
Frais de négociations euros	171 940	
Nombre d’actions inscrites au 31/12/2019	218 020	0,22 %
Valeur au cours d’achat des actions détenues en euros	19 764 315,73	
Valeur nominale des actions détenues en euros	872 320	

Les documents suivants relatifs à la préparation et à la présentation de l’assemblée générale du 22 avril 2020 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 historique et prospectifs pour la période 2019-2021 ;
- ➔ le tableau récapitulatif des distributions de dividendes au titre des trois derniers exercices ;
- ➔ le tableau récapitulatif des délégations financières susceptibles d’entraîner une augmentation de capital et les autorisations en matière de stocks-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 soumise à l’assemblée générale du 22 avril 2020.

Evènements post clôture

Le Groupe a finalisé le 2 mars 2020 l’acquisition de 4 % du capital de MAF2, actionnaire indirect d’APRR (50 % moins 1 action) et d’ADELAC (25,1 %). Cette transaction effectuée de gré à gré, permet le renforcement indirect d’Eiffage de 2 % au capital d’APRR et d’ADELAC (A41 Nord) ainsi que l’accompagnement de l’évolution de la gouvernance de MAF2.

Le 13 mars 2020, Eiffage a annulé l’augmentation de capital réservée aux salariés décidée par le conseil d’administration du 26 février 2020.

Le 24 mars 2020, le groupement composé des sociétés Eiffage (mandataire) et APRR, est devenue concessionnaire de l’autoroute A79 (Route Centre-Europe Atlantique) par décret ministériel publié au Journal Officiel le 15 mars 2020.

Un conseil d’administration exceptionnel s’est tenu le 25 mars 2020 afin d’être tenu informé de la situation et des évènements postérieurs aux conseils des 9 mars 2020 et 26 février 2020. Celui-ci a notamment été informé de l’impact du Covid-19 sur les activités du Groupe, tel que décrit ci-dessous. Il a pris ou ratifié diverses mesures concernant, entre autres, l’organisation de l’assemblée générale et a complété le document d’enregistrement universel.

La crise sanitaire liée à la propagation du virus Covid-19 est venue bouleverser l’activité d’Eiffage, en mars 2020, tant en Travaux qu’en Concessions. Le Groupe s’est alors attaché en priorité à assurer la sécurité sanitaire de ses salariés et de façon générale des intervenants sur ses sites d’activité ainsi que la continuité opérationnelle des activités essentielles dont il avait la charge dans ses pays d’intervention.

Dans les **Travaux**, en France comme dans les implantations européennes du Groupe, toutes affectées par la crise sanitaire, les équipes sont restées mobilisées sur les missions de maintenance hospitalière, pérennité de la chaîne alimentaire ou encore maintien de la fourniture d’électricité, d’eau et de gaz..., essentielles au fonctionnement de la nation. D’autres activités de production, nombreuses, ont dû être suspendues le temps de revoir l’organisation du travail dans le contexte sanitaire actuel et de renforcer les mesures barrières, en lien avec les donneurs d’ordres et les pouvoirs publics. Le Groupe s’attend à ce que la reprise soit progressive, en fonction des typologies d’activités ou d’ouvrages et de leur caractère prioritaire. Enfin, certaines autres opérations ont été ajournées sur décision des clients ou en cas d’impossibilité de mettre en place les prérequis sanitaires.

Dans les **Concessions**, la continuité de service des infrastructures de transport dont le Groupe a la charge dans les domaines auto-routier, ferroviaire et aéroportuaire a constitué la priorité. Une baisse sans précédent du trafic autoroutier en France a été constatée (-52,5% tous véhicules ; -60,3 % VL ; -18,5 % PL, la semaine du 16 au 22 mars) comme conséquence logique de l’application des consignes de confinement et dans une moindre mesure des fermetures de frontières. Dans le domaine aéroportuaire, marginal dans l’activité du Groupe, les mêmes dispositions sanitaires ont progressivement réduit le trafic à environ 15 vols (départs) quotidiens sur l’aéroport de Toulouse durant la semaine du 23 mars. Enfin, dans le domaine ferroviaire, il est rappelé qu’Eiffage opère la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire dans la cadre d’un PPP, sans risque trafic. Différentes mesures ont alors été prises pour limiter les effets de cette situation sur les résultats et la trésorerie du Groupe.

Le Groupe a informé le marché le 24 mars 2020 de l’impact de cette situation inédite sur ses activités. Il a logiquement révisé ses perspectives d’activité pour 2020 en indiquant que l’activité et les résultats, initialement prévus en progression, seraient inévitablement en baisse et que l’ampleur de cette baisse dépendrait de la durée des mesures de confinement en place dans les pays d’intervention du Groupe, de leur évolution ainsi que des restrictions éventuelles qui s’en suivraient, en fonction de l’état sanitaire des pays concernés. Il a souhaité rappeler la solidité du Groupe pour faire face à cette situation en récapitulant les chiffres de liquidité d’Eiffage S.A et de ses filiales Travaux ainsi que ceux d’APRR au 31 décembre 2019, détaillés ci-avant dans le présent rapport de gestion. Il a également rappelé les refinancements réalisés post-clôture chez APRR et Eiffarie, en indiquant qu’APRR avait remboursé toutes ses tombées obligataires de 2020.

Facteurs de risques

Eiffage recense, au moyen d’une cartographie, l’ensemble des risques qui pourraient avoir un impact sur son activité, son image et ses résultats financiers. Cet exercice permet de catégoriser, évaluer ces risques et déterminer les priorités d’actions de maîtrise à entreprendre.

La méthodologie retenue consiste, dans un premier temps, à évaluer le risque identifié en multipliant la fréquence d’occurrence avec la gravité (risque brut) puis à évaluer le dispositif participant à la maîtrise de ce risque afin d’obtenir un niveau de criticité du risque résiduel (risque net). Il est ainsi possible de hiérarchiser les risques des activités du Groupe et d’identifier des plans d’actions permettant de les limiter.

La mise à jour annuelle de la cartographie des risques du Groupe a été réalisée fin 2019 et validée par le comité exécutif. Elle a été présentée et validée par le comité d’audit du 24 février 2020.

En application du règlement européen n°2017/1129 du 14 juin 2017, les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature : opérationnels, ressources humaines, éthique et conformité, sociétaux et environnementaux, et financiers.

Dans chaque catégorie, sont présentés les facteurs de risques principaux classés par ordre d’importance.



Risques opérationnels

	Identification et description du risque	Dispositif de maîtrise du risque
Systèmes d’information	Cyber attaques Perte ou vol de données notamment personnelles Indisponibilité des ressources et applications clés (Operis...)	Politique générale de sécurité des systèmes d’informations et direction des services d’informations en pilote des projets avec un RSSI Actions de prévention et sensibilisation Plan de Reprise d’Activité (PRA) informatique Assurance Cyber-risques à effet du 01/01/2020
Maîtrise des grands chantiers	Mauvaise maîtrise des grands chantiers en phase d’études et/ou d’exécution	Comité des risques de prises d’affaires Mise en place d’une organisation dédiée aux grands projets Recours à des collaborateurs ayant de l’expérience dans le domaine
Responsabilité pénale des dirigeants	Augmentation du nombre d’incriminations pénales Concentration de la responsabilité pénale sur les membres du Comex du fait de l’absence de délégations de pouvoirs ou de délégations de pouvoirs inefficaces	Veille juridique Mise en place de délégations de pouvoirs et de responsabilité notamment en matière d’hygiène et de sécurité
Activités à l’international	Éloignement géographique rendant difficile le contrôle, différences culturelles, juridiques... mal connues, manque d’accompagnement et de contrôle par les sièges Risque politique	Direction du contrôle de gestion et mise en place de règles de reporting communes Intervention des équipes de Contrôle interne Déploiement progressif des systèmes de gestion des informations (ERP) du Groupe Mise en place d’une organisation dédiée
Gestion de crise / image	Mauvaise gestion (notamment communication) d’un évènement grave Manque de réactivité interne /externe, manque de coordination/concertation des acteurs aux différents niveaux impliqués, absence d’alerte dans les délais attendus	Élaboration en 2019 d’une procédure de gestion de crise au niveau Groupe y compris volet communication (diffusion début 2020)
Acquisitions	Difficultés d’intégration Risque de passer à côté d’une acquisition stratégique ou achat d’une cible inadaptée au besoin ou surévaluée Sous-évaluation d’un risque financier, pénal...	Réalisation d’audits pré-acquisition Procédure spécifique Acquisition Comité stratégique et RSE du conseil d’administration Déploiement progressif de l’infrastructure IT et d’outils communs (Operis, Workday) dans les sociétés acquises
Dirigeants clés	Départ ou disparition d’un dirigeant clé	Plan de succession pour le président-directeur général Constitution d’un vivier de cadres à haut potentiel
Confidentialité	Divulgarion d’informations sensibles du fait de leur non-protection Perte d’habilitation secret/confidentiel défense	Organisation dédiée pilotée par un officier central de sécurité Réalisation d’actions de sensibilisation
Études et estimations erronées	Études erronées, sous-estimation des charges, impasses techniques Défaut de capitalisation sur l’expérience	Mise en place de comités dédiés (comité immobilier, comité des risques...) afin de limiter les risques pour les projets importants Réalisation d’une contre étude pour les chantiers de taille significative, nécessitant des temps de main d’œuvre importants Analyse des affaires à pertes pour en comprendre les causes et définir les mesures d’évitement
Sinistre grave sur un chantier	Incendie, inondation, destruction d’un ouvrage en chantier	Actions de prévention des risques (visites de sites...) à structurer Plan de gestion de crise en cours d’élaboration ou de mise à jour dans les branches

Ressources humaines

	Identification et description du risque	Dispositif de maîtrise du risque
Sécurité des collaborateurs	Atteinte à l’intégrité physique des salariés sur les chantiers Maladies professionnelles Pénibilité du travail notamment du fait du changement climatique Risque routier Déplacements à l’étranger	Filière prévention dans chaque branche (actions préventives, développement de modèles prédictifs, applications dédiées) Implication du management (objectif DG dans le plan stratégique et réunions post-accidents graves) Signature d’accords sociaux Procédure pour les déplacements à l’étranger et mise en place d’un contrat d’assistance / rapatriement
Recrutement et évolution professionnelle	Ne pas réussir à attirer les potentiels, recrutement de profils inadaptés à nos besoins Difficultés d’intégration d’un nouveau collaborateur Turnover important du fait de l’absence de mobilité interne, de possibilité d’évolution, de rémunération, d’avantages sociaux, de formation, d’aménagements du temps de travail	Direction du développement des ressources humaines (forum, écoles, programme de mentorat / tutorat, bourse de l’emploi, ...) Université Eiffage (développement de formations spécifiques Eiffage) Renforcement et communication sur la marque employeur
Compétences	Système éducatif ne permettant pas de former des compagnons compétents et adaptés à nos besoins Candidats peu intéressés par les métiers du bâtiment, main d’œuvre de moins en moins qualifiée Turn-over important sur des compétences clés ou une compétence rare géographiquement Pertes des compétences et du savoir-faire ou compétences obsolètes Mauvaise maîtrise des outils SI Méconnaissance des règles et principes Groupe	Signature de partenariats avec des écoles (ingénieurs et compagnons) Développement de l’alternance Nombreuses formations proposées par l’Université Eiffage Le guide maîtrise des risques est accessible à tous les collaborateurs sur l’intranet du Groupe
Égalité des chances	Discrimination, harcèlement Non-respect des obligations légales en matière d’égalité hommes / femmes ou de représentativité dans les organes de gouvernance	Actions de la Fondation Eiffage Soutien et engagement fort auprès des Clubs Régionaux d’Entreprises Partenaires de l’Insertion (CREPI) Réalisation d’actions de sensibilisation

Éthique et conformité

	Identification et description du risque	Dispositif de maîtrise du risque
Éthique et corruption	Ententes, corruption et trafic d’influence, conflits d’intérêts et autres comportements non éthiques Nombreux intervenants pour le compte d’Eiffage (sous-traitants...) ce qui augmente le risque de violation éthique	Code de conduite Eiffage Formations Commerce et Éthique Engagement de l’instance dirigeante et nombreux rappels à l’occasion des réunions de managers Traduction et diffusion de la charte des valeurs Eiffage dans les filiales à l’étranger
Conformité à la réglementation	Non-respect de la réglementation liée à l’exercice de nos activités (Sapin 2, environnement, RGPD...)	Environnement: nombreuses actions de la Direction du Développement Durable et de l’Innovation Transverse (voir Chapitre DPEF) Autres: Voir la description des actions au chapitre C
Achats responsables	Achats de matériaux / produits et services auprès de fournisseurs ne respectant pas les critères éthiques, environnementaux, sanitaires et sociaux définis par Eiffage	Cahier éthiques et engagements et charte des achats responsables disponibles sur notre site internet (www.eiffage.fr) Clause éthique intégrée dans les contrats et dans les conditions générales d’achat Evaluation des fournisseurs sur les aspects éthiques, lutte contre la corruption et devoir de vigilance (voir chapitre plan de vigilance)

Risques sociétaux et environnementaux

	Identification et description du risque	Dispositif de maîtrise du risque
Sinistre environnemental	Aléas, catastrophes environnementales, pollution accidentelle Responsabilité pénale, administrative, civile d’Eiffage, d’un dirigeant ou d’un collaborateur suite à un sinistre de nature environnementale	Nombreuses actions de la direction du développement durable et de l’innovation transverse (voir chapitre DPEF) Procédures d’urgence (kit anti-pollution...) Suivi des SOPRE et des SOGED inclus dans les réponses à appel d’offres Formations Université Eiffage
Compatibilité de nos activités aux changements sociétaux	Non prise en compte des changements sociétaux ayant un impact significatif sur nos activités Défaut d’acceptabilité de nos projets, de notre modèle de concessionnaire constructeur par les parties prenantes	Veille Action des fédérations professionnelles et d’Eiffage Investissements dans des démonstrateurs urbains mettant en œuvre des innovations Pour les projets sensibles mise en place d’un dispositif de concertation / information / conciliation avec les riverains
Changement climatique	Obsolescence ou inadaptation de l’ouvrage aux événements climatiques Non prise en compte des conséquences physiques du dérèglement climatique dans les choix de conception, d’entretien et de maintenance de l’ouvrage Formations obsolètes des collaborateurs ou inadaptées aux nouveaux procédés et matériaux	Actions de sensibilisation sur les impacts du changement climatique: veille réglementaire, formations bas-carbone Intégration des conséquences du changement climatique dans l’offre: R&D de solutions résilientes, démonstrateurs et projets pilote bas carbone et résilients Publication annuelle du Rapport Carbone et Climat selon la méthodologie mondiale de la TCFD
Matières premières non renouvelables	Pénurie on interdiction d’utilisation de matières premières non renouvelables, entraînant un renchérissement du coût (prix d’achat, taxes, process) et d’atteinte à la réputation si dénonciation de la part de la société civile organisée	Sensibilisation des collaborateurs, notamment par l’appropriation des chartes économie circulaire et bas-carbone Mise en œuvre de projets pilotes d’économie circulaire Intégration du volet "économie circulaire" dans les projets de déconstruction avant reconstruction

Risques financiers

	Identification et description du risque	Dispositif de maîtrise du risque
Fraude significative	Fraude significative du fait de l’absence de séparation des tâches, contrôles absents ou insuffisants	Renforcement de la séparation de tâches de la chaîne fournisseurs par le déploiement de centres de services partagés Pouvoirs bancaires mis en place Procédure "fraude" pour la remontée d’informations (Portail Fraudes) et mise en place d’un système d’alerte professionnelle Réunion annuelle avec les CAC
Financement - Exposition au risque de liquidité	Défaut de liquidité ne permettant pas la réalisation des opérations courantes et l’atteinte des objectifs	Le risque de liquidité est maîtrisé à travers l’analyse des flux prévisionnels d’encaissement de trésorerie et de remboursement des dettes. 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 2019 d’une ligne de crédit confirmée de 2 milliards d’euros, non utilisée et à échéance 2024, et de disponibilités nettes au sein de la holding et des sociétés de travaux pour un montant de 2,6 milliards d’euros.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Risques liés à l’épidémie de Covid-19 (à la date de dépôt du présent document d’enregistrement universel)

La crise sanitaire liée à la propagation du virus Covid-19 vient bouleverser l’activité d’Eiffage tant en Travaux qu’en Concessions. Dans ce contexte, le Groupe s’est attaché en priorité à la maîtrise des risques principaux, à savoir :

- ➔ la sécurité sanitaire de ses salariés et de façon générale des intervenants sur ses sites d’activité ;
- ➔ la continuité opérationnelle des activités essentielles dont il a la charge dans ses pays d’intervention.

Dans les Travaux, en France comme dans les implantations européennes du Groupe, toutes affectées par la crise sanitaire, les équipes sont restées mobilisées sur les missions de maintenance hospitalière, pérennité de la chaîne alimentaire ou encore maintien de la fourniture d’électricité, d’eau et de gaz..., essentielles au fonctionnement de la nation.

D’autres activités de production, nombreuses, ont dû être suspendues le temps de revoir l’organisation du travail dans le contexte sanitaire actuel et de renforcer les mesures barrières, en lien avec les donneurs d’ordres et les pouvoirs publics. Enfin, certaines autres opérations sont ajournées sur décision des clients ou en cas d’impossibilité de mettre en place les prérequis sanitaires.

L’arrêt des chantiers constitue un risque quant au respect des délais contractuels et aux pénalités de retard qui pourraient être appliquées. Les Directions juridiques des Branches apportent leur soutien aux équipes opérationnelles afin de réduire ce risque en formalisant et sécurisant juridiquement les conditions d’arrêt des chantiers vis-à-vis de nos clients.

De plus, la fermeture de ces sites fait courir un risque plus important de vols (matériaux, matériels, engins...) et de détériorations des ouvrages existants ou en cours de réalisation. Des mesures de protection et de prévention des risques ont été mises en place sur les chantiers et des actions ont été entreprises auprès de nos principaux assureurs Tous Risques Chantiers afin de vérifier que les conditions de garanties étaient bien réunies en cas de sinistre.

La reprise de nos activités en Travaux sera progressive, en fonction des typologies d’activités ou d’ouvrages et de leur caractère prioritaire.

Elle reste également fortement conditionnée par la réactivation de la chaîne d’approvisionnement de nos chantiers (ciment, béton, etc...) qui a été interrompue et par notre capacité à fournir à nos collaborateurs les équipements de protection indispensables à leur sécurité comme des masques, thermomètres, solution hydro- alcooliques, qui font actuellement défaut.

Ceci constitue un risque important sur lequel notre Direction des achats travaille activement mais qui reste très difficile à maîtriser compte tenu de l'ampleur de la crise.

Dans les Concessions, la continuité de service des infrastructures de transport dont le Groupe a la charge dans les domaines autoroutier, ferroviaire et aéroportuaire est restée prioritaire. La baisse sans précédent du trafic autoroutier en France depuis la mi-mars est la conséquence logique de l'application des consignes de confinement et dans une moindre mesure des fermetures des frontières.

Dans le domaine aéroportuaire, marginal dans l'activité du Groupe, les mêmes dispositions sanitaires ont progressivement réduit le trafic à environ 15 vols (départs) quotidiens sur l'aéroport de Toulouse cette semaine.

Dans le domaine ferroviaire, il est rappelé qu'Eiffage opère la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire dans la cadre d'un PPP, sans risque trafic.

Enfin, l'impact de la crise sur la disponibilité de nos propres équipes, malgré l'activation de plans de continuité d'activité et de celle de nos interlocuteurs chez nos clients et fournisseurs, constitue un risque important de retard dans l'émission et le traitement des commandes, factures et règlement. Ce risque est encore accentué par la dépendance de nombreuses opérations au bon fonctionnement de la Poste, qui n'est pas garanti dans toutes les régions dans lequel le Groupe opère.

Différentes autres mesures ont été prises pour limiter les risques liés à cette situation sur les résultats et la trésorerie du Groupe.

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 en totalité ou partiellement 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 adaptées (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 directeur de la gestion des risques et de la conformité est en charge du pilotage des programmes d'assurance souscrits au niveau du Groupe et assiste les responsables assurance des branches dans la gestion des polices d'assurance liées à leurs activités. Il veille à la cohérence de l'ensemble du dispositif, notamment en matière de politique d'auto-assurance, de plafonds de garantie et de sélection des partenaires (courtiers et assureurs).

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 aux textes postérieurs et apporte une couverture contre les dommages aux bâtiments après réception pour une durée de dix ans à concurrence du coût des désordres constatés.
- 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), bris de machine, transport et automobile (responsabilité civile, vol, incendie).
- par ailleurs, le Groupe est titulaire d'un contrat responsabilité civile des mandataires sociaux couvrant la responsabilité des dirigeants de la société et de ses filiales en France et à l'étranger.
- 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.

Une police d'assurance couvrant les cyber-risques a été souscrite par le Groupe à effet du 1^{er} janvier 2020.

Les différentes polices d'assurance sont souscrites aux conditions de marché.

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 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 fondée sur une répartition des rôles et responsabilités entre quatre niveaux hiérarchiques :

- le chantier (ou l'affaire) est la cellule de base, son patron est pleinement responsable et s'engage personnellement sur la sincérité de ses comptes ;
- le chef d'exploitation (patron de l'établissement ou de la filiale) a des pouvoirs encadrés par les délégations de sa hiérarchie. L'action commerciale de l'établissement (ou de la filiale) et la prise d'affaires relèvent de la compétence du chef d'entreprise qui détermine la marge commerciale des offres ;
- le directeur régional assure la tutelle des établissements et/ou filiales de son territoire et coordonne leur action. Il lui appartient d'organiser l'utilisation optimale des moyens humains et matériels, de favoriser les échanges et la libre circulation des informations (montantes, descendantes et transversales). Il a une fonction de tuteur et de contrôleur ;
- la branche a, parmi ses compétences de direction générale :
 - la gestion de la trésorerie ;
 - le suivi des règles comptables et de gestion ;
 - la gestion des carrières des collaborateurs cadres ;
 - la définition des investissements en immobilier, en matériel et de croissance externe.

Cette organisation repose également sur les contrôleurs internes branches chargés de :

- définir les priorités du contrôle interne selon les analyses de risques effectuées par la branche ;
- assister les responsables opérationnels dans la couverture de leur périmètre ;

- évaluer la mise en œuvre des plans d’actions suite aux audits internes;
- assurer un contrôle de deuxième niveau sur le respect des procédures et contrôles effectués au niveau des régions, établissements et/ou filiales;
- participer à la mise à jour régulière des outils de contrôle interne, de cartographie et de gestion des risques.

Les contrôleurs internes branches s’appuient sur des relais identifiés en région et/ou filiale. Leurs travaux font l’objet d’une coordination et d’un reporting trimestriel du suivi des plans d’actions auprès de la direction de l’audit interne et des risques.

Concernant APRR et AREA, le contrôle interne s’exerce à plusieurs niveaux opérationnels. Au-delà des rôles de la direction générale et des instances de gouvernance, l’organisation du contrôle interne repose également sur des directions fonctionnelles, encadrées par des délégations de pouvoirs dédiées. La direction d’exploitation fonctionne également par délégations de pouvoirs reçues de leur hiérarchie. Les districts et agences (APRR) ou les centres d’entretien ou de péage (AREA) sont les unités opérationnelles d’exploitation les plus fines. Ils assurent, sur la portion du réseau autoroutier qu’ils couvrent, et sous la responsabilité de leur direction régionale de rattachement pour les districts et agences, la perception du péage, l’exploitation, la viabilité et la sécurité du réseau.

B / Intervenants du controle 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 en charge de la stratégie, c’est-à-dire l’orientation des grands investissements financiers. Elle gère également les carrières des cadres dirigeants et coordonne la politique sociale des branches.

Elle a autorité sur :

- la finance;
- les relations avec la communauté financière et l’actionnariat;
- les pratiques et règles comptables, fiscales et de gestion.

Concernant le contrôle interne, elle est impliquée dans toutes les étapes de validation des travaux. Elle est également destinataire de tous les rapports des missions menées par la direction de l’audit interne et des risques.

Les services supports centraux du siège sont composés d’experts

à la disposition des chefs d’entreprises et directeurs régionaux qui peuvent les consulter hors hiérarchie.

La direction générale s’assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d’administration et au comité d’audit.

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 réglementation, 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 « relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique » dite « Sapin II »;
- il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes

proposés à la désignation ou au renouvellement par l’assemblée générale, conformément à la réglementation applicable.

Outre les missions légales rappelées ci-dessus, le comité d’audit s’est vu confier par le conseil les missions spécifiques suivantes :

- examen du rapport sur le gouvernement d’entreprise et observations éventuelles;
- examen des présentations aux analystes et observations éventuelles.

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. 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’actions détaillés dont l’avancement est suivi trimestriellement. La direction de l’audit interne et des risques respecte un plan d’audit annuel approuvé par la direction générale et par le comité d’audit.

Le directeur de l’audit interne et des risques peut à tout moment opportun rencontrer le président du comité d’audit. La direction de l’audit interne et des risques est certifiée par IFACI Certification, membre de l’International Audit Authority.

5. La direction de la gestion des risques et de la conformité

La direction de la gestion des risques et de la conformité, créée en 2019, a pour mission en matière de gestion des risques, d’élaborer une méthodologie commune de cartographie des risques et de la déployer au niveau de la holding et des branches. Elle intervient également dans l’élaboration d’une méthodologie commune de plan de continuité d’activité, de plan de gestion de crise et participe à leur déploiement au niveau de la holding et des branches. Cette direction participe aussi à l’évaluation et à la définition des dispositifs de maîtrise de risques des collaborateurs à l’étranger et met en place les prestations d’assistance et couvertures d’assurance nécessaires.

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’actions 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 au travers des différents outils de communication interne dont l’intranet Groupe.

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, diffuser et commenter à leurs correspondants en région et filiale (ou établissement) française et étrangère, toutes les instructions et préconisations liées à l’évolution de la législation et de la réglementation ou tout changement des règles internes au Groupe ou à la branche;
- de fournir et mettre à jour les guides et autres manuels destinés aux responsables opérationnels et commerciaux;
- d’organiser des réunions périodiques avec leurs correspondants, en région ou filiale (ou établissement), afin de débattre des difficultés d’interprétation et d’application et de vérifier, à cette occasion, que les messages ont bien été assimilés et les instructions respectées.

Ces procédures de contrôle interne s’articulent autour de huit points :

1. les règles de gestion;
2. les sécurités amont;

- 3. les systèmes d’alerte ;
- 4. le guide des risques Eiffage ;
- 5. la prévention de la fraude ;
- 6. les audits préventifs ;
- 7. l’auto évaluation ;
- 8. 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 ne sont ignorés.

principe de permanence :

- pas de changement de méthode ou de périmètre sauf ceux résultant de décisions et d’instructions du Groupe ;
- les historiques sont intangibles, ils facilitent la compréhension d’une situation et son extrapolation ;
- toutes les données sont fournies en cumulé.

principe d’unité :

- langage commun dans la communication ;
- format unique des documents.

— d.La prise en compte des particularités APRR et AREA

APRR et AREA ont adapté, dès le début de 2006, leur système de reporting aux règles de gestion du groupe Eiffage. Leurs tableaux de bord comprennent un ensemble d’indicateurs opérationnels et financiers mensuels concernant, notamment, le trafic, le chiffre d’affaires, les ratios de productivité de l’exploitation, les charges de fonctionnement et d’investissements, la trésorerie, les effectifs et le calcul de l’EBITDA mensuel cumulé.

Le président-directeur général d’APRR et d’AREA et le directeur financier du Groupe s’assurent de la cohérence des décisions qui sont prises avec le contrat de plan et les objectifs opérationnels et financiers lors de l’élaboration du budget et des différentes révisions trimestrielles.

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 et 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 d’administration prévoit que les investissements financiers ou les concessions nouvelles qui dépassent le seuil de trente 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.

Concernant APRR, elle 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, inscrit dans le

code de la voirie routière. Ce régime est entré en vigueur pour les marchés dont les avis ont été publiés à compte 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 répondant aux critères définis ci-dessus sont soumis à l’avis des commissions des marchés d’APRR et/ou d’AREA. Sont également soumis à l’avis des commissions les avenants des marchés lorsqu’ils excèdent certains seuils définis par voie réglementaire

L’Autorité de Régulation des Transports (ART) 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’ART 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 2019, dix commissions des marchés se sont tenues pour la société APRR (pour 49 dossiers) et dix pour la société AREA (pour 32 dossiers).

3. Les systèmes d’alerte

— Le système d’alerte professionnelle / Whistleblowing

Ce système d’alerte est décrit au point E.

— 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 ;
 - s'assurer du respect des règles d'établissement des reportings et prévisions ;
 - coordonner le suivi globalisé des grands chantiers multibranches ;
 - partager les bonnes pratiques en matière de contrôle de gestion ;
 - faire un point régulier sur la situation de chaque branche et du Groupe, notamment en termes de commandes, d'activité, de trésorerie, de frais généraux et de résultat.

Dans le cadre de l'Université Eiffage, la direction du contrôle de gestion Groupe, assistée des contrôleurs de gestion des branches, participe étroitement à 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 est 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 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 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 2019, Eiffage a fait l'objet de nombreuses tentatives de fraudes externes, notamment celles consistant à usurper l'identité de dirigeants ou autres cadres, visant au détournement des coordonnées bancaires d'Eiffage auprès de ses clients et de fausses commandes passées en son nom au détriment de ses fournisseurs.

6. 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.

7. 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 sur la base de questionnaires. Ceux-ci, mis à jour par la direction de l'audit interne et des risques et régulièrement enrichis à partir des retours de missions menées, 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 2019 a été envoyée à 724 répondants avec un taux de réponses de 100 %. Au cours de l'année 2019 une campagne spécifique concernant les risques de conformité a également été menée auprès de 950 responsables tant en France que dans les filiales étrangères.

8. Les systèmes d'information

La direction des systèmes d'information pilote l'ensemble des systèmes d'information qui rassemblent les moyens informatiques du Groupe et permet de renforcer les moyens dédiés à la fiabilité et à la sécurité des réseaux et des données. La fonction de responsable sécurité des systèmes d'information a été créée en 2008 pour l'ensemble du Groupe. De par ses spécificités, APRR dispose par ailleurs de son propre responsable sécurité des systèmes d'information.

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

La politique de gestion des risques est définie par la direction générale du Groupe et validée par le conseil d'administration.

L'organisation et les intervenants à la gestion des risques sont décrits plus en détail aux chapitres A et B, mais il est fait ici mention de deux types de comités remplissant une mission importante en matière de gestion des risques.

1. Le comité des risques Groupe

Il existe un comité des risques Groupe composé de membres permanents : le président-directeur général, le directeur financier, le directeur de la gestion des risques et de la conformité. 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.

2. Le comité des risques de prise d'affaires

Mis en place depuis 2011, ce comité a pour objectif d'évaluer et de valider les conditions et les modalités d'engagement de la société en matière de remise d'offres qu'il s'agisse de marchés de travaux, de concessions ou de partenariat public-privé.

À partir de seuils de déclenchement appropriés aux métiers de chaque branche et au 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 directions opérationnelles porteuses des projets. Il a revu 125 dossiers en 2019.

E / Éthique des affaires et conformité à la réglementation

1. Gouvernance de la conformité

L'éthique des affaires et la conformité à la réglementation notamment relative à la lutte contre la corruption font partie des préoccupations majeures de l'instance dirigeante et ce depuis de très nombreuses années. Afin de renforcer son dispositif, le Groupe a créé en mars 2019 un poste de directeur de la gestion des risques et de la conformité rattaché au directeur financier du Groupe, membre du comité exécutif, en charge pour la partie conformité, de piloter et coordonner la mise en œuvre des actions liées aux diverses réglementations en la matière.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place en 2018, un comité de gouvernance de la conformité, 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 décembre 2016) et du plan de vigilance (né de la loi du 27 mars 2017).

Cet organe de gouvernance de la conformité est placé sous la direction du directeur financier du Groupe membre du Comex et comprend, en tant que membres permanents, le directeur de la gestion des risques et de la conformité, le directeur juridique de chaque branche, un directeur commercial, le directeur développement durable et innovation transverse, un directeur des ressources humaines 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 2019 pour faire en particulier le point sur l'avancement de la mise en œuvre du dispositif de lutte contre la corruption de la loi Sapin II comme décrit ci-après, ainsi que sur d'autres sujets de conformité (Plan de vigilance, Règlement Général sur la Protection des Données).

2. Éthique – Lutte contre la corruption

Les actions de mise en œuvre du dispositif de la loi du 9 décembre 2016 dite Sapin II relative à la lutte contre la corruption, se sont poursuivies en 2019 et sont décrites ci-après, sans que cela ne soit exhaustif.

Le code de conduite mis à jour en 2018, qui énonce les règles à respecter notamment en matière de lutte contre la corruption et donne des illustrations des situations, pratiques et comportements interdits, a été intégré en annexe des règlements intérieurs en France et traduit dans les principales langues du Groupe.

Des communications régulières ont été faites sur le sujet notamment à l'occasion de réunions de cadres dirigeants de la holding et des branches mais également lors de séminaires réunissant notamment les services comptables et financiers.

Les cartographies des risques de corruption réalisées par les différentes branches d'Eiffage en 2017 et 2018 ont été remises à jour courant 2019 suivant une nouvelle méthodologie commune tenant compte notamment des recommandations de l'Agence Française Anti-corruption.

Ces cartographies des risques ont fait l'objet d'une validation par les instances dirigeantes des branches et d'une consolidation au niveau du Groupe qui a été présentée et validée par le comité exécutif ainsi que le comité d'audit du Groupe.

Les principaux risques identifiés vont faire l'objet en 2020 d'actions pilotées au niveau de la holding ou d'actions spécifiques pour les risques propres à certaines activités ou certaines branches.

Début 2019, les fournisseurs récurrents sous contrats cadres (1 500 fournisseurs) ont été évalués par le prestataire Altarès (outil Onboard). En fonction des critères d'analyse pertinents retenus, il n'a pas identifié de prestataire présentant un risque nécessitant une évaluation complémentaire ou la cessation de nos relations commerciales. Le Groupe reste toutefois vigilant sur la réputation et l'intégrité de ces fournisseurs importants.

— 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 en charge des unités opérationnelles, des fonctions commerciales, des achats et études de prix.

Cette formation, mise à jour en 2017 pour intégrer en particulier les obligations nées de la loi Sapin II, a été suivie en 2019 par 510 stagiaires au cours de trente-huit sessions.

Par ailleurs, des formations spécifiques sur le dispositif éthique et anti-corruption d'Eiffage ont été dispensées aux collaborateurs des équipes d'Eiffage Sénégal, des équipes opérationnelles du Projet BP / Tortue (Sénégal/Mauritanie) et aux équipes des projets internationaux d'Eiffage Infrastructures.

— Le système d'alerte professionnelle / Whistleblowing

Ce système d'alerte a été mis en place par le conseil d'administration en avril 2009 et 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...

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 ou une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général dont un collaborateur aurait eu personnellement connaissance.

Une étude pour la mise en place d'un dispositif externalisé a été réalisée afin de faciliter les signalements (langue, confidentialité...) et permettre une meilleure gestion des alertes par le référent éthique. Un prestataire spécialisé a été sélectionné en décembre 2019 et le nouveau dispositif sera mise en place à l'international et en France au 1^{er} semestre 2020.

— Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle et d'évaluation interne

En 2019, une campagne spécifique d'autoévaluation sur la conformité (PECI Conformité) a été réalisée à l'initiative de la direction générale. Ces campagnes d'autoévaluation sont mises en places par la direction de l'audit interne du Groupe, qui en présente un retour à la direction générale et au comité d'audit du conseil. Leur exploitation est assurée par le contrôle interne des branches.

L'intérêt principal de cette action était pédagogique. Elle consistait dans la sensibilisation des collaborateurs aux règles et procédures relatives notamment à l'éthique et à la corruption, chaque question contenait un lien permettant d'accéder directement à la note correspondante dans le Guide des risques.

Les résultats de cette autoévaluation ont été présentés au comité d'audit et communiqués au réseau contrôle interne afin de mettre en œuvre des plans d'actions destinés à renforcer la sensibilisation des collaborateurs à l'éthique et à la conformité.

Le service d'audit interne a intégré dans ses missions en filiales la vérification du respect du dispositif anti-corruption.

Enfin, le Groupe qui a réalisé dès 2018, pour lui-même et ses filiales, l'inscription de ses représentants d'intérêts auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP), a procédé à sa déclaration d'activité conformément à la réglementation en vigueur.

3. Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD)

Le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de conformité au RGPD, notamment à travers la désignation en 2016 d'un Data Protection Officer (DPO).

Un comité pour la protection des données animé par le DPO et composé des principales fonctions supports et des représentants de branches, se réunit trimestriellement afin de définir et suivre la mise en œuvre du RGPD dans le Groupe.

En 2019, les principales actions ont consisté à :

- rédiger le corpus documentaire formalisant la gouvernance RGPD au sein du Groupe ;
- mettre à jour les traitements identifiés au niveau du siège social (Campus Pierre Berger) dans le registre des activités de traitement Groupe ;
- rédiger et renforcer le déploiement de clauses RGPD dans les contrats de travail, les conditions générales d'achats Groupe ;
- établir un document type pour le transfert des données à caractère personnel entre les ressources humaines et les CSE pour les œuvres sociales, nos collaborateurs, intérimaires, stagiaires et candidats ;
- mettre en œuvre un outil de gestion des cookies sur les sites institutionnels (Tag Management) ;
- réaliser plusieurs analyse d'impacts (PIA) sur des traitements de données personnelles ;
- des actions de sensibilisation ont également été menées dans différentes directions régionales et des actions de communication / formation plus large ont été élaborées (module de e-learning, campagne de communication dédiée) pour une diffusion en 2020.

4. Prévention des risques liés à l'évasion fiscale

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, le groupe Eiffage est soumis à de nombreuses législations fiscales nationales. Toutefois, l'activité du Groupe est concentrée dans l'espace européen dont la norme supérieure est commune à celle de l'établissement de ses comptes consolidés. Dans ce prolongement, il est à noter que le taux effectif d'impôt du groupe Eiffage est légèrement inférieur au taux d'impôt sur les sociétés en France, où le siège d'Eiffage est établi.

L'objectif premier de la politique fiscale du groupe Eiffage est la sécurité juridique et la stabilité à long terme. Le groupe Eiffage n'intervient pas dans des pays non coopératifs au sens de l'OCDE et conscient de l'importance du rôle de l'impôt dans le budget de développement des pays au sein desquels ses opérations économiques sont localisées, il pratique une politique de transparence conforme aux obligations en vigueur. Nos

transactions intragroupes respectent le principe de pleine concurrence, et la structure de nos investissements répond aux objectifs opérationnels de nos projets fortement concentrés sur la réalisation de chantiers ou de contrats de délégations de services publics.

F / Plan de vigilance

Au regard du devoir de vigilance incombant aux sociétés mères et à leurs filiales imposé par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017, 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 pour intégrer la mise en œuvre d'un plan raisonnable de vigilance partagé entre toutes les entités 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. Le devoir de vigilance appelle, en effet, 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 décisions.

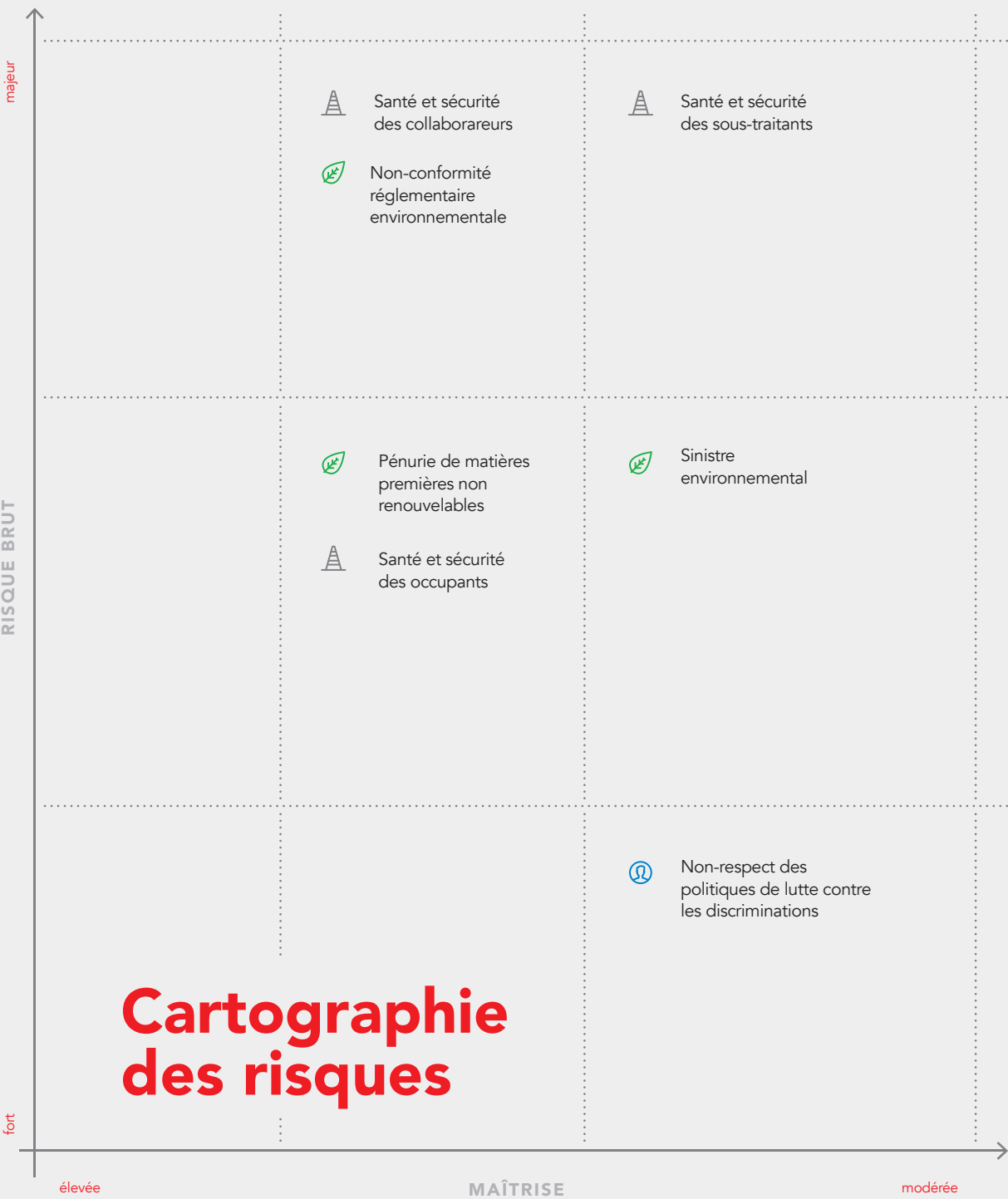
Cartographie des risques

Pour compléter la cartographie des risques du Groupe et l'analyse de matérialité effectuée en 2018, une cartographie des risques RSE a été réalisée comme indiqué au chapitre relatif à la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

Les risques identifiés lors de l'étude carbone et climat mentionnée dans le chapitre « Stratégie bas carbone et performance énergétique » et menée en 2019, ont été pris en compte dans cette cartographie des risques RSE.

Les risques relatifs aux droits humains, aux libertés fondamentales, à l'environnement, à la santé, et à la sécurité qui ont été identifiés et évalués au titre de cette cartographie plus large des risques RSE, ont servi à la réalisation de la cartographie des risques spécifique au devoir de vigilance.

Les principaux risques net liés au devoir de vigilance et évalués conformément à la méthodologie présentée au chapitre « Facteurs des risques » sont présentés dans le schéma ci-après.



Cartographie des risques

— Légende :



Sécurité



Environnement



Droits humains

Compte tenu de l'évaluation des risques réalisée dans le cadre de cette cartographie, Eiffage estime que les risques d'atteintes graves à l'environnement, aux libertés fondamentales, et à la santé et la sécurité des personnes pouvant résulter de ses activités et les prestataires sont assez limités et correctement maîtrisés.

Il faut noter que les activités du Groupe sont essentiellement implantées en France ou en Europe, pays qui disposent en matière de protection de l'environnement, des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité des personnes, d'un bon niveau de maturité et d'une réglementation importante, et seulement pour 4,4 % du chiffre d'affaires 2019 dans le reste du monde.

Évaluation: outils et procédures

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

L'évaluation des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie fait l'objet d'une procédure spécifique « procédure d'évaluation des tiers » traduite en plusieurs langues, intégrée dans le guide des risques et accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe via l'intranet d'Eiffage « Le bureau numérique ».

Cette procédure décrit les modalités pratiques de cette évaluation et notamment le contenu diligences, des niveaux de contrôles et des suites à donner en fonction du résultat de l'évaluation.

Afin de faciliter les évaluations, le Groupe s'est doté d'outils proposés par des prestataires spécialisés, permettant de lancer des enquêtes approfondies ou de faire des vérifications, qu'elles soient aléatoires ou en nombre.

Pour les fournisseurs, prestataires et sous-traitants référencés par la direction des achats, Eiffage s'est doté d'un outil (Lodace Sourcing) permettant aux fournisseurs de s'auto-évaluer sur les enjeux et risques RSE tels que le respect des individus ou des enjeux environnementaux dont la préservation des atteintes à la biodiversité, la ressource en eau ou le territoire d'implantation. Les réponses dans le cadre de cette auto-évaluation doivent toutes être justifiées.

Des campagnes de mise à jour des auto-évaluations sont réalisées tous les ans.

En 2018 et 2019, une évaluation particulière des principaux fournisseurs sous contrats cadres soit 1 500 fournisseurs ayant une activité récurrente avec une structure d'Eiffage, a été réalisée. Cette évaluation n'a pas fait ressortir d'éléments nécessitant une investigation complémentaire ou une remise en cause de nos relations avec ces fournisseurs, relatives aux éléments du devoir de vigilance.

En complément, les équipes Achats sont sensibilisées aux enjeux RSE, et formées aux outils de qualification. Une sensibilisation particulière a d'ailleurs été définie pour les nouveaux acheteurs embauchés dans l'année. En 2019, la direction des Achats a poursuivi l'organisation de six sessions d'intégration (56 participants). Ces sessions ne concernent aujourd'hui que la France, mais ont vocation à se déployer à l'International.

Par ailleurs, des procédures spécifiques d'évaluation des fournisseurs sont mises en œuvre sur certains projets internationaux, au regard du métier, du ou des client(s) et pays concernés, ses risques principaux identifiés.

Actions engagées

Les actions d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves ont été validées par la direction générale, et une description détaillée de ces actions se trouve dans le chapitre « Déclaration de performance extra-financière ».

Concernant plus particulièrement la lutte contre le dérèglement climatique, les actions engagées par le Groupe sont détaillées dans le chapitre « Stratégie bas carbone et performance énergétique ». En tenant compte d'une projection de croissance annuelle de 2,4 % par an, Eiffage s'est fixé comme objectif une réduction des émissions internes de GES de 33 % en 2030 par rapport aux émissions de 2017.

Enfin et plus généralement, des actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe aux enjeux RSE ont été réalisées en 2019 notamment avec les Enviro'Tours, et sont également décrites dans le chapitre « Déclaration de performance extra-financière ».

Dispositif d'alerte

Le code de conduite actualisé en 2018 a permis de renforcer le dispositif d'alerte professionnelle décrit dans le chapitre relatif aux procédures de contrôle interne.

Le dispositif sera renforcé en 2020 avec la mise en place de la plateforme externalisée et des lignes téléphoniques dédiées décrites au chapitre « Conformité », qui permettra de recueillir les signalements relatifs à des atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à l'environnement, à la santé et à la sécurité.

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 (Article 36, Loi ESSOC), dont le lien d'accès est rappelé sur le site internet d'Eiffage.

Suivi des mesures et de leur efficacité

Un suivi des mesures et de leur efficacité est fait à différents niveaux de l'organisation.

Des indicateurs spécifiques ont été définis en fonction des risques identifiés et font l'objet d'une description plus détaillée au chapitre Déclaration de Performance extra-financière.

La direction des achats a conduit en 2019, une mission d'évaluation d'un fournisseur important du Groupe.

.....
Évaluation à Madagascar
Afin de vérifier le respect des obligations relatives au devoir de vigilance, la direction des achats du Groupe a effectué, en juin 2019, une visite des ateliers des sociétés Epsilon et B-Textile à Madagascar, qui confectionnent une partie des vêtements de travail du Groupe. Ces visites n'ont pas révélé de manquements en termes de respect des droits humains, d'environnement ou de sécurité.
.....

Enfin, dans le cadre de ses missions telles que décrites au chapitre B/ Intervenants au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, la direction de l'audit interne pourra évaluer la bonne application des mesures relatives au devoir de vigilance.

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 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441 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	–					76	–					93
Montant total des factures concernées TTC	81 996	2 016 736	71 559	608 503	2 778 794	51 492		753	638 618	690 863		
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,20 %	4,81 %	0,17 %	1,45 %	6,63 %							
Pourcentage du montant total TTC des factures émises de l'exercice	–						0,08 %		0,00 %	1,06 %		1,14 %

(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées

Nombre des factures exclues										
Montant total des factures exclues										

(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
--	---	--

Actif

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actif non courant			
Immobilisations corporelles	6.4	1 817	1 853
Droits d'utilisation des actifs loués	6.5	889	–
Immeubles de placement	6.4	62	3
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	6.1	10 837	10 981
Goodwill	6.2	3 703	3 219
Autres immobilisations incorporelles	6.4	249	205
Participations dans les sociétés mises en équivalence	6.3	162	171
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	6.1; 8.1	1 585	1 621
Autres actifs financiers non courants	6.4; 8.1; 8.6	612	518
Impôts différés	10.1; 10.2; 10.4	254	247
Total actif non courant		20 170	18 818
Actif courant			
Stocks	6.6	745	740
Clients et autres débiteurs	6.6	5 467	5 311
Impôts courants	10.1	140	170
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	6.1; 8.1	60	56
Autres actifs	6.6	1 718	1 577
Autres actifs financiers	8.2	157	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1; 8.7	4 420	3 696
Actifs détenus en vue de la vente	3.3	–	–
Total actif courant		12 707	11 550
Total de l'actif		32 877	30 368

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Capitaux propres et passifs

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capitaux propres			
Capital	7.1	392	392
Réserves consolidées		4 288	3 867
Cumul des autres éléments du résultat global		(157)	(132)
Résultat de l'exercice		725	629
Capitaux propres part du Groupe		5 248	4 756
Participations ne donnant pas le contrôle	7.2	983	879
Total des capitaux propres		6 231	5 635
Passif non courant			
Emprunts	8.1; 8.2; 8.3 ; 8.4	10 698	11 422
Dettes de location	6.5; 8.1; 8.2	642	–
Impôts différés	10.1; 10.2; 10.4	811	854
Provisions non courantes	9	787	656
Autres passifs non courants		151	153
Total passif non courant		13 089	13 085
Passif courant			
Fournisseurs et autres créanciers	6.6	4 174	3 720
Emprunts et dettes financières diverses	8.1; 8.2; 8.3 ; 8.4	3 047	1 649
Partie à moins d'un an des emprunts non courants	8.1; 8.2; 8.3 ; 8.4	1 304	1 327
Partie à moins d'un an des dettes de location	6.5; 8.1; 8.2	230	–
Dette d'impôt sur le résultat	10.1	190	154
Provisions courantes	9	597	567
Autres passifs	6.6	4 015	4 231
Passifs détenus en vue de la vente	3.3	–	–
Total passif courant		13 557	11 648
Total des capitaux propres et passifs		32 877	30 368

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Compte de résultat

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Produits des activités opérationnelles ⁽¹⁾	5.1	18 690	16 890
Autres produits de l'activité		5	5
Achats consommés		(3 180)	(3 022)
Charges de personnel	5.2.1	(3 800)	(3 571)
Charges externes		(8 103)	(7 099)
Impôts et taxes		(495)	(479)
Dotations aux amortissements	5.2.2	(1 041)	(864)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)		(72)	(73)
Variation des stocks de produits en-cours et de produits finis		(77)	(22)
Autres produits et charges d'exploitation	5.2.3	78	92
Résultat opérationnel courant	4.1; 5.2	2 005	1 857
Autres produits et charges opérationnels	5.3	(68)	(51)
Résultat opérationnel	4.1	1 937	1 806
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		18	13
Coût de l'endettement financier brut		(283)	(379)
Coût de l'endettement financier net	8.5	(265)	(366)
Autres produits et charges financiers	8.5	(12)	(23)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	13	9
Impôt sur le résultat	10.3	(560)	(461)
Résultat net		1 113	965
– Part du Groupe		725	629
– Participations ne donnant pas le contrôle	7.2	388	336
Résultat revenant aux actionnaires de la société, en euros, par action :			
Résultat de base par action (part du Groupe)	7.4	7,48	6,49
Résultat dilué par action (part du Groupe)	7.4	7,39	6,41
(1) Dont chiffre d'affaires construction des Concessions IFRIC 12 :		331	311

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

État du résultat global

En millions d’euros	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net		1 113	965
Éléments non recyclables en résultat net			
Réévaluation du passif (de l’actif) net au titre des régimes à prestations définies	9.3	(51)	4
Réévaluation d’actifs financiers		105	16
Impôt sur éléments non recyclables		(22)	(7)
Quote-part des gains et pertes sur éléments non recyclables des sociétés mises en équivalence		-	-
Éléments recyclables en résultat net			
Écarts de conversion		4	(1)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture ⁽¹⁾	8.3	(96)	58
Impôts sur éléments recyclables		31	(23)
Quote-part des gains et pertes sur éléments recyclables des sociétés mises en équivalence		(16)	(2)
Autres éléments du résultat global		(45)	45
Résultat global		1 068	1 010
– Part du Groupe		702	656
– Participations ne donnant pas le contrôle		306	354
(1) Dont montant recyclé en résultat net de la période :		(28)	(105)

Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Variation des capitaux propres

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 01/01/2018	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
Impact IFRS 16	–	–	(9)	–	–	–	–	(9)	–	(9)
Capitaux propres au 01/01/2019*	392	562	3 925	4	(101)	11	(46)	4 747	879	5 626
Opérations sur capital	–	(41)	–	–	–	–	–	(41)	4	(37)
Opérations sur titres auto-détenus	–	–	55	–	–	–	–	55	–	55
Paiements fondés sur des actions	–	–	21	–	–	–	–	21	(1)	20
Distribution	–	–	(234)	–	–	–	–	(234)	(316)	(550)
Acquisitions et autres variations de minoritaires	–	–	–	–	(2)	–	–	(2)	51	49
Transactions avec les actionnaires	–	(41)	(158)	–	(2)	–	–	(201)	(262)	(463)
Résultat net de la période	–	–	725	–	–	–	–	725	388	1 113
Autres éléments du résultat global	–	–	–	4	(61)	71	(37)	(23)	(22)	(45)
Résultat global	–	–	725	4	(61)	71	(37)	702	366	1 068
Capitaux propres au 31/12/2019	392	521	4 492	8	(164)	82	(83)	5 248	983	6 231

* Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l’application d’IFRS 16 « Contrat de location ».
Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

Tableau des flux de trésorerie

En millions d’euros	Notes	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l’ouverture	8.7	3 573	4 391
Incidence des variations de cours des devises		2	1
Trésorerie d’ouverture corrigée		3 575	4 392
Résultat net		1 113	965
Résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	(13)	(9)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	6.3	6	6
Dotations aux amortissements	5.2.2	1 041	775
Dotations nettes aux provisions		51	35
Autres résultats sans effet sur la trésorerie		43	34
Résultat sur cessions		(14)	(6)
Autofinancement		2 227	1 800
Charge nette d’intérêts	8.5	240	341
Intérêts versés		(263)	(407)
Charge d’impôt sur le résultat	10.3	559	461
Impôt sur le résultat payé		(542)	(471)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l’activité	6.6	3	(125)
Flux nets de trésorerie générés par l’activité opérationnelle (I)		2 224	1 599
Acquisitions d’immobilisations incorporelles et corporelles	6.4	(392)	(318)
Acquisitions d’immobilisations incorporelles du domaine concédé	6.1	(420)	(377)
Acquisitions d’immobilisations financières	6.1	(26)	(30)
Cessions et diminutions d’immobilisations		114	118
Investissements opérationnels nets		(724)	(607)
Acquisitions de titres de participation ⁽¹⁾		(553)	(610)
Cessions de titres de participation et d’actifs correspondant à des cessions d’activité		10	2
Trésorerie des entités acquises/cédées		49	57
Investissements financiers nets	3.2	(494)	(551)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d’investissement (II)		(1 218)	(1 158)
Dividendes versés aux actionnaires		(550)	(519)
Augmentation de capital		162	144
Acquisitions/cessions d’intérêts minoritaires		–	(9)
Rachats et reventes d’actions propres	7.1	(146)	(153)
Remboursement des dettes de location	8.4	(233)	–
Remboursement d’emprunts	8.4	(1 406)	(2 487)
Émission d’emprunts	8.4	2 042	1 764
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (III)		(131)	(1 260)
Variation des autres actifs financiers (IV)	8.2	(157)	–
Variation de trésorerie (I + II + III + IV)		718	(819)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	8.7	4 293	3 573

(1) Dont (502) millions d’euros en 2019 relatifs à l’acquisition de 49,99 % du capital de la société Aéroport Toulouse-Blagnac.
Les notes 1 à 15 font partie intégrante des comptes consolidés.

(Sauf indication contraire tous les chiffres cités sont exprimés en millions d’euros)

1.	Informations générales	150	8.	Actifs et passifs financiers	180
			8.1	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers	182
2.	Principes comptables	151	8.2	Échéancier des actifs, passifs financiers et des flux d’intérêts associés	183
2.1	Estimations et jugements comptables significatifs	151	8.3	Emprunts, autres financements et covenants	184
2.2	Traitement des effets monétaires	151	8.4	Variation des emprunts et des dettes financières diverses	187
2.3	Evolution des normes IFRS à la clôture de l’exercice	152	8.5	Coût de l’endettement financier net et autres produits et charges financiers	188
2.4	Synthèse des impacts de la première application d’IFRS 16	153	8.6	Autres actifs financiers non courants	189
			8.7	Trésorerie et équivalents de trésorerie	189
3.	Périmètre et méthodes de consolidation	154	8.8	Gestion des risques financiers	189
3.1	Consolidation du groupe APRR	155	9.	Provisions	191
3.2	Evolution du périmètre de consolidation	155	9.1	Variation des provisions	191
3.3	Actifs et passifs détenus en vue de la vente	155	9.2	Litiges-arbitrages autres engagements	194
3.4	Regroupement d’entreprises	155	9.3	Indemnités de fin de carrière	195
			10.	Impôt sur les résultats	198
4.	Information sectorielle	156	10.1	Postes d’impôts au bilan	199
4.1	Année 2019	156	10.2	Ventilation des impôts différés	199
4.2	Année 2018	157	10.3	Charge d’impôt sur les résultats	200
			10.4	Impôts différés relatifs aux éléments constatés dans les capitaux propres	200
5.	Informations sur le résultat	157	10.5	Rapprochement entre la charge d’impôt comptabilisée et la charge d’impôt théorique	200
5.1	Produits des activités opérationnelles	157	10.6	Déficits non activés	200
5.2	Résultat opérationnel courant	159	11.	Transactions avec les parties liées	201
5.3	Autres produits et charges opérationnels	162	12.	Honoraires des commissaires aux comptes	202
			13.	Engagements financiers	204
6.	Actifs et passifs opérationnels	163	14.	Carnet de commandes	205
6.1	Immobilisations incorporelles du domaine concédé et actifs financiers sur accords de concession de services publics	163	15.	Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2019	206
6.2	Goodwill	167			
6.3	Participation dans les sociétés mises en équivalence	168			
6.4	Autres actifs non courants	172			
6.5	Contrats de location	173			
6.6	Actifs et passifs constitutifs du besoin en fonds de roulement	174			
7.	Capitaux propres et résultat par action	177			
7.1	Capital social	177			
7.2	Intérêt des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	178			
7.3	Dividende	179			
7.4	Résultat par action	179			

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 72 213 personnes en 2019 et 69 890 en 2018.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 26 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2020.

Faits significatifs de l'exercice 2019

Capital

Eiffage SA a annulé 2 392 098 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 2 392 098 actions de 4 euros de nominal chacune. A l'issue de ces opérations, le capital social de la société Eiffage SA reste inchangé à 392 000 000 euros.

Opérations de financement

Le 14 mai 2019, Eiffage a porté sa ligne de crédit à 2 milliards d'euros en y associant des critères sociaux et environnementaux. Cette ligne, conclue pour une durée de 5 ans avec deux extensions possibles d'un an chacune, ne comporte pas de clause de défaut relative au non-respect de ratios financiers et incorpore une marge de crédit qui dépendra, pour partie, de la performance du Groupe dans les domaines de la sécurité au travail et de la réduction de son empreinte carbone. Cette nouvelle facilité est destinée aux besoins généraux d'Eiffage et vient se substituer à la ligne de crédit existante non utilisée de 1 milliard d'euros arrivant à échéance en avril 2021.

Pour sa part, APRR a placé avec succès le 10 janvier 2019, une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros à 9 ans (échéance janvier 2028) pour un coupon de 1,25 %.

Acquisitions de l'exercice et nouveaux contrats de concessions

L'acquisition du Groupe Meccoli, spécialisé dans la pose, la maintenance et le renouvellement des voies ferrées et de caténaires en France est effective depuis le 28 janvier 2019. Meccoli compte près de 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 100 millions d'euros.

Le 20 novembre 2019, Eiffage a conclu un accord en vue d'acquérir 4 % du capital de MAF2, actionnaire indirect d'APRR (50% moins 1 action) et d'Adelac (25,1 %). Cette opération, devant être finalisée

en mars 2020, permettra le renforcement indirect d'Eiffage de 2 % au capital d'APRR et d'Adelac.

L'année 2019 marque l'arrivée d'Eiffage dans le secteur des infrastructures aéroportuaires, s'inscrivant dans la stratégie du Groupe pour diversifier son portefeuille de concessions ainsi qu'à en allonger la durée, dans les territoires où il est durablement implanté.

La société constituée par Eiffage et Aéroport de Marseille Provence a remporté en juillet 2019, la concession de l'aéroport de Lille. La société concessionnaire aura à sa charge l'ensemble des missions d'investissements, d'entretien-maintenance et d'exploitation de l'aéroport pour une durée de 20 ans, à compter du 1^{er} janvier 2020.

Eiffage a, par ailleurs, finalisé en décembre 2019, l'acquisition de 49,99% du capital de la société Aéroport Toulouse-Blagnac, cinquième aéroport français, dont la concession se termine en 2046.

Eiffage a acquis en décembre 2019 auprès d'un investisseur privé un portefeuille de neuf microcentrales hydrauliques dans le sud-ouest de la France. Cette opération permettra, à l'issue des travaux de rénovation (25 millions d'euros environ) et de mises aux normes, de produire 6 mégawatts.

Enfin, le groupement constitué par Eiffage et APRR a été déclaré attributaire le 12 septembre 2019 pour la mise en concession d'une section de 89 km de la Route Centre Europe-Atlantique (RCEA) portant sur l'élargissement en 2x2 voies et la mise aux standards autoroutes de la section entre Sazeret dans l'Allier et Digoïn en Saône-et-Loire. La signature du contrat de concession, d'une durée de 48 ans, ainsi que la reprise de l'exploitation par APRR devraient intervenir d'ici à la fin du premier trimestre 2020.

Evénements post-clôture

Le 10 janvier 2020, APRR a émis une nouvelle tranche obligataire de 500 millions d'euros à échéance janvier 2023 avec un coupon de zéro et un rendement réel négatif.

Le 20 février 2020, APRR et Eiffarie ont refinancé avec succès leurs lignes de crédit contractées en 2015, venant à échéance en février 2022.

L'opération porte sur montant total de 3,07 milliards d'euros et comprend deux lignes de crédit aux caractéristiques suivantes :

- Une ligne de crédit renouvelable destinée aux besoins généraux d'APRR pour 2 milliards d'euros. Elle vient se substituer à la ligne de crédit existante non utilisée de 1,8 milliard d'euros. Cette facilité permet d'allonger l'horizon des moyens financiers d'APRR et d'en assurer la liquidité avec des conditions améliorées et un montant en croissance de plus de 10 %.
- Une ligne de crédit à terme chez Eiffarie d'un montant initial de 1,07 milliard d'euros. Elle vient se substituer à la ligne de crédit existante du même montant. Cette ligne de crédit, aux conditions améliorées, sera progressivement amortie suivant un échancier de remboursement croissant commençant en 2023 avec un solde qui sera remboursé à terme.

Ces deux lignes ont une durée de 5 ans, avec deux extensions possibles d'un an chacune.

2. Principes comptables

Les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne au 31 décembre 2019.

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 (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) ;
- l'évaluation des dettes de location (note 2.3 IFRS 16) qui intègre des durées estimées de location et prend en compte des taux d'actualisation.

2.2 Traitement des effets monétaires

Les états financiers consolidés sont établis en euro, monnaie fonctionnelle et de présentation de la société mère Eiffage. Les comptes sont présentés en millions d'euros.

Les entités ou établissements dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro établissent leurs états financiers dans la monnaie utilisée localement. Ces derniers sont convertis au taux de clôture pour le bilan et au taux moyen pondéré mensuel pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. L'utilisation du cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuations significatives des cours. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés dans les « Autres éléments du résultat global » de l'état du résultat global.

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à cette date. Les gains et pertes de change résultant de la conversion d'éléments monétaires correspondent à la différence entre le coût amorti libellé dans la monnaie fonctionnelle à l'ouverture de la période, ajusté de l'impact du taux d'intérêt effectif et des paiements sur la période, et le coût amorti libellé dans la monnaie étrangère converti au cours de change à la date de clôture.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires, évalués sur la base du taux historique, libellés en monnaie étrangère, sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction.

Les écarts de change résultant de la conversion sont généralement comptabilisés en résultat.

Cependant, les écarts de change résultant de la conversion des éléments suivants sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global :

- les instruments de capitaux propres disponibles à la vente (sauf en cas de dépréciation où les écarts de change sont reclassés des autres éléments du résultat global vers le compte de résultat) ;
- un passif financier désigné comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger dans la mesure où la couverture est efficace ;
- ou les instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour leur partie efficace.

2.3 Évolution des normes IFRS à la clôture de l'exercice

Le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables que celles utilisées pour l'exercice 2018 à l'exception des normes, amendements et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2019 :

- IFRS 16 « Contrats de location »
- IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines »
- Amendements à IFRS 9 « Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative »
- Amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises »
- Amendements à IAS19 « Modification, réduction ou liquidation de régime »
- Améliorations annuelles « Cycle 2015-2017 »

La norme IFRS 16 sur les contrats de location impose un modèle de comptabilisation unique pour les preneurs, ainsi, 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 loyers se substituent l'amortissement du droit d'utilisation et les intérêts de la dette.

Au sein du Groupe, les contrats de location concernent essentiellement les biens immobiliers, les matériels de chantier dans les secteurs Construction et Infrastructures (notamment dans

les métiers du Génie civil) ainsi que les véhicules.

Les contrats de location inférieurs à douze mois ou couvrant des actifs de faible valeur ne font pas l'objet d'un retraitement.

Les durées de location retenues correspondent aux durées fermes des contrats et dans le cadre des baux immobiliers en France la durée maximale de 9 ans a été retenue ou 3 ans pour les baux en tacite reconduction. Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a considéré que la durée exécutoire des contrats pouvait s'étendre au-delà de la date à laquelle le contrat pouvait être résilié en prenant en considération l'économie du contrat au sens large. Dans ce cadre, une analyse des contrats sera menée courant 2020 et des durées pourraient être revues.

Le Groupe a appliqué cette norme selon la méthode rétrospective simplifiée : l'impact de la première application au 1er janvier 2019 a été comptabilisé dans les capitaux propres. Les effets sur les postes du bilan à cette date sont présentés ci-après.

Les droits d'utilisation des actifs loués ainsi que les dettes de location et leur part à moins d'un an apparaissent sur des lignes spécifiques du bilan.

Au 31 décembre 2019, le montant des droits d'utilisation des actifs loués s'élève à 889 millions d'euros, et le montant de la dette de location s'élève à 872 millions d'euros. L'impact d'IFRS 16 sur le résultat opérationnel courant et le résultat net est non significatif.

L'interprétation IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines » donne des précisions sur le traitement des risques fiscaux portant sur l'impôt sur le résultat. Aucun impact significatif n'a été identifié.

2.4 Synthèse des impacts de la première application d'IFRS 16

En millions d'euros	1 ^{er} janvier 2019		
	Publié	IFRS 16	Retraité
Actif			
Actif non courant			
Immobilisations corporelles	1 853	(387)	1 466
Droits d'utilisation des actifs loués	–	835	835
Immeubles de placement	3	–	3
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	10 981	–	10 981
Goodwill	3 219	–	3 219
Autres immobilisations incorporelles	205	–	205
Participations dans les sociétés mises en équivalence	171	–	171
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 621	–	1 621
Autres actifs financiers	518	–	518
Impôts différés	247	–	247
Total actif non courant	18 818	448	19 266
Actif courant			
Stocks	740	–	740
Clients et autres débiteurs	5 311	–	5 311
Impôts courants	170	–	170
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	56	–	56
Autres actifs	1 577	(3)	1 574
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 696	–	3 696
Total actif courant	11 550	(3)	11 547
Total de l'actif	30 368	445	30 813
Capitaux propres et passifs			
Capitaux propres			
Capital	392	–	392
Réserves consolidées	3 867	(9)	3 858
Cumul des autres éléments du résultat global	(132)	–	(132)
Résultat de l'exercice	629	–	629
Capitaux propres part du Groupe	4 756	(9)	4 747
Participations ne donnant pas le contrôle	879	–	879
Total des capitaux propres	5 635	(9)	5 626
Passif non courant			
Emprunts	11 422	(260)	11 162
Dettes de location	–	600	600
Impôts différés	854	(2)	852
Provisions non courantes	656	–	656
Autres passifs non courants	153	–	153
Total passif non courant	13 085	338	13 423
Passif courant			
Fournisseurs et autres créanciers	3 720	–	3 720
Emprunts et dettes financières diverses	1 649	–	1 649
Partie à moins d'un an des emprunts non courants	1 327	(99)	1 228
Partie à moins d'un an des dettes de location	–	215	215
Dette d'impôt sur le résultat	154	–	154
Provisions courantes	567	–	567
Autres passifs	4 231	–	4 231
Total passif courant	11 648	116	11 764
Total des capitaux propres et passifs	30 368	445	30 813

Rapprochement des Engagements Hors Bilan avec la dette de location IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019

Engagements hors bilan sur locations simples au 31 décembre 2018	380
Taux d'emprunt marginal utilisé pour l'évaluation de la dette de location au 01/01/2019	0,8%
Engagements hors bilan sur locations simples actualisés au 1 ^{er} janvier 2019	376
Dettes des contrats de location financement IAS 17	359
Options de renouvellement non incluses dans EHB	22
Autres variations	58
Dette de location au 1 ^{er} janvier 2019	815

3. Périmètre et méthodes de consolidation

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », les entités contrôlées directement ou indirectement par Eiffage S.A. sont consolidées par intégration globale. La notion de contrôle est établie si les éléments suivants sont réunis :

- Eiffage dispose de droits substantifs lui permettant de diriger les activités clés de l'entité ;
- Eiffage est exposé aux rendements variables de l'entité ; et
- Eiffage peut utiliser son pouvoir pour influencer le niveau de ses rendements variables.

Une analyse du contrôle est réalisée pour l'ensemble des sociétés détenues par le Groupe, directement ou indirectement en considérant notamment tous les faits et circonstances permettant de statuer.

La norme IFRS 11 « Partenariats » précise les modalités applicables dans le cadre des contrôles conjoints. Lorsque les décisions relatives aux activités pertinentes requièrent le consentement unanime des associés, le contrôle conjoint est établi. Alors, les partenariats sont classés en deux catégories généralement dépendantes de la forme juridique de la société:

- Les coentreprises : les parties qui exercent le contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net; elles sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence ;
- Les activités conjointes : les parties qui exercent le contrôle conjoint ont des droits directs sur les actifs et des obligations directes au titre des passifs ; elles sont comptabilisées à hauteur des intérêts détenus dans leurs actifs, passifs, charges et produits.

La plupart des partenariats de la branche Infrastructures sont organisés sous forme de SEP (sociétés en participation) et entrent ainsi dans la catégorie des activités conjointes.

Conformément à la norme IAS28 R, les entités sur lesquelles Eiffage exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Le résultat des entités consolidées acquises ou cédées durant l'année figure dans les états consolidés, respectivement à partir de la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Au 31 décembre 2019, le périmètre de consolidation comprend 596 sociétés dont la liste figure en note 15. D'autres sociétés contrôlées par Eiffage sont exclues de ce périmètre compte tenu du poids non significatif de leurs chiffres d'affaires par rapport à l'ensemble consolidé.

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 et remplit les critères 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. La société APRR est en conséquence consolidée par intégration globale.

3.2 Évolution du périmètre de consolidation

L'aéroport Toulouse-Blagnac, dans le secteur concessions, dont le Groupe a acquis 49,99% en fin d'année et l'acquisition du groupe Meccoli dans le secteur Infrastructures en début d'année constituent les principales croissances externes de 2019. D'autres sociétés de moindre importance ont également été acquises dans le secteur Energie Systèmes.

La seule cession notable en 2019 est celle du parking Auto-park Poznan en Pologne.

Compte tenu de l'existence d'un Pacte d'actionnaire avec l'Etat, le Groupe détient le contrôle d'Aéroport Toulouse-Blagnac, intégré globalement dans les comptes à fin décembre 2019.

Les incidences globalisées ci-dessous intègrent par ailleurs l'exploitation sur l'année 2019 des sociétés acquises dans l'année à compter de leur entrée dans le périmètre ainsi que l'exploitation des sociétés intégrées en 2018, notamment les sociétés Eiffage Suisse AG (ex Priora AG) et le groupe Kropman :

Sur les postes du bilan :

- actifs non courants : 367 millions d'euros dont Aéroport Toulouse- Blagnac 305 millions d'euros ;
- actifs courant : 139 millions d'euros dont Aéroport Toulouse- Blagnac 102 millions d'euros ;
- passifs non courants : 244 millions d'euros dont Aéroport Toulouse-Blagnac 237 millions d'euros ;
- passifs courants :159 millions d'euros dont Aéroport Toulouse- Blagnac 74 millions d'euros.

Sur l'exploitation :

- chiffre d'affaires 268 millions d'euros ;
- résultat opérationnel 14 millions d'euros ;
- coût de l'endettement financier net (1) million d'euros ;
- résultat net 10 millions d'euros.

Le coût global des acquisitions et cessions de la période est de 494 millions d'euros.

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 2019, aucune cession d'actifs répondant aux critères définis n'a été décidée.

3.4 Regroupement d'entreprises

Principes comptables

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés par application d'IFRS 3 révisée. La différence positive entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et des passifs encourus à la date de la transaction est comptabilisée en goodwill. 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.

Dans le cas d’un regroupement donnant le contrôle réalisé en plusieurs étapes d’acquisition, la participation antérieurement détenue est évaluée à la juste valeur à la date de la prise de contrôle et les effets de cette réévaluation sont comptabilisés en compte de résultat.

4. Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation du reporting interne du Groupe tel que présenté 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 2019

Par secteur d’activité

	Construction	Infrastructures	Énergie Systèmes	Concessions	Holding	Éliminations	Total
Compte de résultat							
Produits des activités opérationnelles – brut	4 412	6 595	4 372	3 286	25	–	18 690
Produits inter-secteurs	43	94	112	3	153	(405)	–
Produits des activités opérationnelles	4 455	6 689	4 484	3 289	178	(405)	18 690
Résultat opérationnel courant	157	187	205	1 473	(17)	–	2 005
Résultat opérationnel	137	168	188	1 463	(19)	–	1 937
Bilan							
Total bilan	2 440	4 491	2 655	16 492	6 799	–	32 877

Par zone géographique

	France	Europe	Autres pays
Produits des activités opérationnelles	14 169	4 001	520
Total bilan	30 129	2 310	438

4.2 Année 2018

Par secteur d’activité

	Construction	Infrastructures	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
Bilan							
Total bilan	2 828	3 723	2 417	15 518	5 882		30 368

Par zone géographique

	France	Europe	Autres pays
Produits des activités opérationnelles	12 981	3 389	520
Total bilan	28 199	1 794	375

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 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.

Concernant les concessions, en phase d'exploitation, les revenus proviennent:

- pour les immobilisations incorporelles du domaine concédé :
 - des péages perçus auprès des usagers pour l’utilisation du bien ;
 - du chiffre d’affaires constaté au titre des nouveaux investissements de construction reconnu en application d’IFRC 12
- pour les 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 2019	31 décembre 2018
Chiffre d'affaires Travaux	15 181	13 698
Chiffre d'affaires Concessions	2 962	2 879
Chiffre d'affaires publié (hors IFRIC 12)	18 143	16 577
Chiffre d'affaires IFRIC 12	331	311
Chiffre d'affaires inter-secteur	(222)	(220)
Produits des activités annexes	438	222
Produits des activités opérationnelles	18 690	16 890

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 et aux retenues de garanties, 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 2019	31 décembre 2018	Généré par l'activité	Variations de périmètre et autres
Construction	453	414	23	–
Infrastructures	602	414	181	17
Énergie Systèmes	612	605	6	1
Sous-total Actifs de contrats	1 667	1 433	210	18
Construction	401	852	(451)	16
Infrastructures	518	470	31	7
Énergie Systèmes	546	510	35	1
Sous-total Passifs de contrats	1 465	1 832	(385)	24

Les actifs de contrats s’élèvent à 1 667 millions d’euros au 31 décembre 2019 en hausse de 16,4%.
Les passifs de contrats s’élèvent à 1 465 millions d’euros au 31 décembre 2019 en diminution de 20,0%.

5.2 Résultat opérationnel courant

Principes comptables
Il s’agit du résultat lié à la conception et la réalisation des activités usuelles des différents métiers du Groupe. Ce poste intègre l’ensemble des produits et charges générés par ces activités y compris les dotations aux amortissements et provisions à l’exclusion, d’une part, des éléments intégrés dans l’agrégat « Autres produits et charges opérationnels » tels que décrits à la note 5.3 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 Avantages du personnel et paiements fondés sur des actions

Régimes à cotisations définies

Principes comptables
Les cotisations à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges de personnel 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 2019	31 décembre 2018
A. Charge comptable		
Coût des services rendus au cours de la période	18	17
Coût des services passés – modifications de régime	–	–
Coût des services passés – réductions	–	–
(Gain)/perte sur les liquidations	–	–
Coût des services	18	17
Intérêts nets sur la provision/(actif)	4	4
Coût des prestations définies reconnu en résultat	22	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	22	21
B. Autres éléments du résultat global		
(Gain)/perte actuariel sur l’engagement résultant de l’expérience	4	(2)
(Gain)/perte actuariel sur l’engagement résultant du changement d'hypothèses	38	–
(Gain)/perte actuariel reconnu en autres éléments du résultat global	42	(2)
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	42	(2)
C. Coût des prestations définies		
Reconnu en résultat	22	21
Reconnu en autres éléments du résultat global	42	(2)
Coût des prestations définies	64	19

Charges relatives aux paiements en actions

Principes comptables Les options d'achat ou de souscription d'actions ainsi que les actions attribuées gratuitement au personnel sont, conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », enregistrées en charges de personnel par contrepartie des capitaux propres. La valeur des options 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'Epargne Groupe.
---	---

Attributions gratuites d’actions

Plan	04/07/2016	30/08/2017	25/04/2018	24/04/2019
Nombre d’actions attribuées	234 030	285 505	291 150	303 845
Cours comptant des titres à la date d’octroi	65,37 €	82,93 €	97,80 €	88,56 €
Volatilité attendue	24,17 %	22,73 %	21,96 %	21.53 %
Taux d’intérêts	de – 0,35 % à – 0,38 %	de 0,03% à – 0,31%	de 0,43 % à – 0,32 %	de 0,02 % à – 0,28 %
Dividende annuel attendu	1,50 €	1,50 €	1,50 €	2,40 €
Actions gratuites en début de période	209 565	273 665	281 620	–
Attribution d’actions gratuites	–	–	–	303 845
Annulation de droits	6 625	10 940	7 545	3 340
Attribution définitive	202 940	–	–	–
Actions gratuites en fin de période	0	262 725	274 075	300 505

Caractéristiques des attributions gratuites d’actions :

L'acquisition est définitive par les bénéficiaires sous condition de leur présence à l'issue d'un délai de 3 ans, Les actions doivent ensuite être conservées une année pour les plans 2016 et 2017 ou deux années pour les plans 2018 et 2019.

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 3 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	13/12/2012	26/02/2014	25/02/2015
Nombre d’options accordées	958 150	947 000	934 750
Prix d’exercice de l’option	29,00 €	45,43 €	46,41 €
Date d’expiration	13/12/2019	26/02/2021	25/02/2022
Volatilité attendue	29,63 %	25,01 %	26,24 %
Taux d’intérêts sans risque à la date d’octroi	1,15 %	1,43 %	0,45 %
Progression annuelle du dividende attendue	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Juste valeur de l’option à la date d’octroi	7,76 €	9,61 € ⁽¹⁾	9,41 € ⁽¹⁾
Options en circulation en début de période	97 128	286 996	691 700
Options attribuées	–	–	–
Options levées	90 628	126 635	378 047
Options annulées	6 500	6 200	5 750
Options restantes en fin de période	0	154 161	307 903

(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 2019	31 décembre 2018
Charge au titre des attributions gratuites d'actions	19	15
Charge au titre des options sur actions	1	2
Total	20	17

5.2.2 Dotation aux amortissements

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Immobilisations corporelles	221	288
Droits d'utilisation des actifs loués	231	–
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	561	552
Autres immobilisations incorporelles	28	24
Dotation aux amortissements au compte de résultat	1 041	864
Dont location-financement	–	89
Dotation aux amortissements au tableau des flux de trésorerie	1 041	775

5.2.3 Autres produits et charges d’exploitation

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun	24	8
Autres revenus des opérations immobilières	1	3
Provisions sur actifs circulants	(1)	2
Résultat sur cessions de matériels	12	11
Différence de change	4	2
Divers	38	66
Total	78	92

5.3 Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

Ce poste comprend les produits et 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 2019	31 décembre 2018
Risques de pénalités et autres risques	(11)	(4)
Restructuration	(43)	(42)
Cession terrains/immeubles/projets de PPP	–	(1)
Divers	(14)	(4)
Total	(68)	(51)

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 leur durée d'utilisation respective.

Année 2019	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	10 981	(6)	423	–	(561)	10 837	21 712	(10 875)
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 621	(4)	24	(56)	–	1 585	1 585	–
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	56	4	–	–	–	60	60	–

Les acquisitions d’immobilisations incorporelles du domaine concédé figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (420) millions d’euros correspondent au montant des acquisitions pour 423 millions déduction faite de la variation nette des décaissements pour 3 millions.

Les acquisitions d’immobilisations financières figurant dans

le tableau des flux de trésorerie pour (26) millions d’euros correspondent au montant des acquisitions des actifs financiers sur accords de concession de services non courants pour 24 millions et à la variation nette des décaissements pour 2 millions.

Les immobilisations incorporelles du domaine concédé au 31 décembre 2019 correspondent principalement à APRR/AREA

pour 9 433 millions d’euros, A’Liénor pour 908 millions d’euros, CEVM pour 335 millions d’euros et SENAC pour 101 millions d’euros.

Les actifs financiers sur accords de concession de services courants et non courants au 31 décembre 2019 correspondent principalement à la LGV Bretagne-Pays de la Loire pour 1 043 millions d’euros, au stade de la communauté urbaine de Lille Métropole pour 226 millions d’euros et à la réhabilitation de la Grande Arche de la Défense pour 164 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 470 millions d’euros sur la période 2020-2024.

De façon générale, les sociétés titulaires de contrats de concession ou 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 S.A.) ont donné en gage auxdits prêteurs un nantissement sur leurs propres titres. Ce nantissement s’accompagne généralement de clauses restreignant l’usage libre de la trésorerie et ainsi encadre le paiement de dividendes ou les réductions de capital.

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 et à la variation nette des décaissements 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 et à la variation nette des décaissements 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 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 S.A.) ont donné en gage auxdits prêteurs un nantissement sur leurs propres titres. Ce nantissement s’accompagne généralement de clauses restreignant l’usage libre de la trésorerie et ainsi encadre le paiement de dividendes ou les réductions de capital.

Liste des contrats de concession et gestion de services publics

Actifs incorporels

Dénomination	Pourcentage de détention	Caractéris-tiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin de concession
Concessions autoroutières							
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
AREA	49,92 %	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
Autoroute de Liaison Atlantique Europe (ALIAE) (contrat de concession non signé au 31/12/2019)	100 %	Réseau autoroutier de 88,5 km	Paiement par les usagers	Loi tarifaire définie dans le contrat de concession ; les tarifs sont validés par le concédant	Reversements au concédant en cas de bénéfices supérieurs à une rentabilité plancher	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2067

Dénomination	Pourcentage de détention	Caractéris-tiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin de concession
Réseaux de fibres optiques							
2 contrats dans les départements ou pays du Territoire de Belfort et d'Aix	81 %	Etablissement et exploitation du réseau de communi-cations électro-niques	Paiement par l'utilisateur (opérateurs téléphoniques)	Grille tarifaire validée avec le concédant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2029
Concessions aéroportuaires							
Aéroport Toulouse-Blagnac	49,99 %	Construction, entretien, exploitation de l'Aéroport de Toulouse-Blagnac	Paiement par l'utilisateur (compagnies aériennes, et usagers) et recettes diverses	Révision annuelle et tarif selon Code de l'aviation civile sous supervision ART	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2046

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 et entretien de la modernisation du Parc des Expositions et rénovation du Centre des Congrès	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2046
Commissariat de Paris-Centre	100 %	Conception, réhabilitation, financement, restructuration de l'immeuble Îlot Perrée, dans le 3 ^e arrondissement de Paris	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendu au concédant en fin de contrat sans indemnité	2031
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
Etablissement 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 basés sur les deux éléments suivants :

- flux de trésorerie prévisionnels à dette nulle, soit :
 - résultat opérationnel + amortissements,
 - variation du besoin en fonds de roulement,
 - investissement de renouvellement,
 - impôts.
- taux d'actualisation (coût d'opportunité du capital) déterminés pour chaque groupe d’UGT, en fonction de son activité et du profil de risque associé.

L'utilisation de taux après impôt aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en appliquant des taux avant impôt à des flux de trésorerie non fiscalisés.

La valeur recouvrable des groupes d’UGT, hors concessions et gestion de services publics, est déterminée par actualisation à l'infini des flux de trésorerie. La valeur recouvrable de l'UGT concessions est déterminée par actualisation des flux de trésorerie attendus sur la durée de vie résiduelle des contrats.

Les goodwills sont affectés aux groupes d’UGT définis par le Groupe et se répartissent comme suit par métier :

	31 décembre 2018	Acquisitions / Augmentations	31 décembre 2019
Construction	544	3	547
Infrastructures	397	10	407
Énergie Systèmes	710	10	720
Concessions	1 568	461	2 029
Total	3 219	484	3 703

L’évolution des Goodwills sur 2019 est principalement due au Goodwill provisoire constaté lors de l’acquisition du groupe Aéroport Toulouse-Blagnac.

Aucun instrument de capitaux propres n’a été émis lors des acquisitions d’entreprises réalisées en 2019.

Dans un contexte de pressions concurrentielles très marquées, les taux d’actualisation, impactés par la variation du taux sans risque et les flux de trésorerie, sont estimés de manière prudente.

Les principaux paramètres du modèle de détermination de la valeur d'utilité sont les suivants :

Groupes d'UGT au sein des métiers	Taux d'actualisation	
	2019	2018
Construction	5,40 %	5,50 %
Infrastructures	5,40 %	5,50 %
Énergie Systèmes	5,40 %	5,50 %
Concessions	6,40 %	5,50 %

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 goodwill n'aboutissent pas à la constatation de perte de valeur.

Un changement raisonnablement possible d'hypothèses relatives aux tests de dépréciation réalisés pour chacun des groupes d'UGT ne conduirait pas à une charge de dépréciation des goodwill.

Le Groupe a, par ailleurs, réalisé des tests de sensibilité au niveau des métiers portant sur les hypothèses de taux d'actualisation et de flux de trésorerie. Le taux d'actualisation et la variation à la baisse des flux de trésorerie, "points morts" à partir desquels la valeur comptable du métier serait supérieure à sa valeur d'utilité sont reproduits dans le tableau qui suit :

2019

Métiers	Points morts des taux	Points morts des flux
Construction	14,4 %	38 %
Infrastructures	6,8 %	80 %
Énergie Systèmes	10,0 %	54 %

Au 31 décembre 2019, 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 2019	Coentreprises						Entreprises Associées
Informations financières à 100 % résumées	Adelac	Est Granulats	Isentalautobahn	Normalux	Prado Sud	SMTPC	Axxès
Pays	France	France	Allemagne	Belgique	France	France	France
% des titres de participation détenus	49,9 %	49 %	33,3 %	25 %	41,5 %	32,9 %	17 %
Dividendes versés au Groupe	–	–	–	–	–	4	–
Actifs courants	59	17	26	11	11	31	185
Actifs non courants	1 015	15	325	84	127	103	34
Total des actifs	1 074	32	351	95	138	134	219
Capitaux propres	261	27	1	26	(15)	78	39
Passifs financiers courants	–	–	–	8	21	–	–
Autres passifs courants	4	4	5	1	4	9	158
Passifs financiers non courants	750	–	344	60	128	46	8
Autres passifs non courants	59	1	1	–	–	1	14
Total des passifs et des capitaux propres	1 074	32	351	95	138	134	219
Produits des activités opérationnelles	57	6	38	11	12	35	914
Résultat opérationnel courant	28	1	2	6	6	18	2
Résultat net	6	1	1	4	(2)	12	1
Autres éléments du résultat global	(35)	–	(27)	–	(5)	–	–
Résultat global	(29)	1	(26)	4	(7)	12	1
Le résultat présenté inclut les éléments suivants :							
Dotation aux amortissements	(18)	(1)	–	(5)	(5)	(10)	N/A
Produits d'intérêts	–	–	7	–	–	–	N/A
Charges d'intérêts	(20)	–	(8)	(2)	(6)	(1)	N/A
Charge ou produit d'impôt	12	–	–	–	(3)	(5)	N/A
Quote-part comptabilisée du résultat des sociétés mises en équivalence	–	–	–	1	–	4	–
Quote-part comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(17)	–	–	–	–	–	–
Quote-part du Groupe dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	64	13	(9)	6	(6)	26	7
Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	(2)	–	–	–	–	–	6
Quote-part non comptabilisée des pertes des sociétés mises en équivalence	8	–	–	–	4	–	–
Quote-part non comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(8)	–	9	–	2	–	–
Valeur d'équivalence	62	13	–	6	–	26	13
Valeur boursière des participations	–	–	–	–	–	39	–

Année 2018	Coentreprises						Entreprises Associées
Informations financières à 100 % résumées	Adelac	Est Granulats	Isentalautobahn	Normalux	Prado Sud	SMTPC	Axxès
Pays	France	France	Allemagne	Belgique	France	France	France
% des titres de participation détenus	49,9 %	49 %	33,3 %	25 %	41,5 %	32,9 %	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)	N/A
Produits d'intérêts	–	–	7	–	–	–	N/A
Charges d'intérêts	(21)	–	(7)	(1)	(8)	–	N/A
Charge ou produit d'impôt	2	–	–	1	1	(6)	N/A
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	–

Informations financières cumulées relatives aux sociétés mises en équivalence :

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Sociétés significatives	Sociétés non significatives	Total	Sociétés significatives	Sociétés non significatives	Total
Informations financières cumulées relatives aux coentreprises						
Participations dans les coentreprises (I)	107	38	145	121	31	152
Quote-part dans le résultat des coentreprises (II)	5	6	11	4	3	7
Quote-part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(17)	-	(17)	(2)	–	(2)
Quote-part des coentreprises dans le résultat global	(12)	6	(6)	2	3	5
Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées						
Participations dans les entreprises associées (III)	13	4	17	13	6	19
Quote-part dans le résultat des entreprises associées (IV)	–	2	2	–	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)	120	42	162	134	37	171
Total des quotes-parts du résultat des sociétés mises en équivalence (II + IV)	5	8	13	4	5	9
La variation des participations dans les sociétés mises en équivalence s’analyse comme suit :						
Au 1 ^{er} janvier 2018						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
Résultat de l'exercice 2019						13
Dividendes distribués						(6)
Augmentation de capital						–
Variation de juste valeur des instruments financiers						(17)
Autres						1
Au 31 décembre 2019						162

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 font l'objet de ventilation en composants conformément à la norme IAS 16.

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 :

- Construction20 à 40 ans
- Installations techniques, matériels et outillage3 à 15 ans
- Autres immobilisations corporelles5 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.

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.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (392) millions d'euros correspondent à la somme des acquisitions des immobilisations corporelles pour 326 millions et incorporelles pour 70 millions déduction faite de la variation nette des décaissements pour 4 millions.

Parmi la variation de périmètre, Aéroport Toulouse-Blagnac représente 236 millions d'euros sur le total des immobilisations corporelles de 267 millions d'euros et la totalité du poste des immeubles de placement.

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 nette des décaissements pour 35 millions.

6.5 Contrats de location

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 16 « Contrats de location » appliquée à compter du 1^{er} janvier 2019, les contrats de location sont inscrits au bilan avec un actif représentant le droit d'utilisation du bien loué et au passif, une dette correspondant à l'obligation de payer les loyers. Les contrats d'une durée inférieure ou égale à 12 mois ainsi que les contrats portant sur des actifs de faible valeur sont exclus de ce dispositif.

Au compte de résultat, l'amortissement du droit d'utilisation sur la durée du contrat et la charge d'intérêts de la dette sont constatés.

* Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 16 « Contrat de location ».

Droit d'utilisation des actifs loués

Année 2019	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Terrains	6	–	1	–	–	7	7	–
Constructions	326	–	109	(3)	(60)	372	439	(68)
Installations techniques	302	20	67	(1)	(78)	310	492	(182)
Autres immobilisations corporelles	201	4	91	(4)	(92)	200	373	(172)
Total	835	24	268	(8)	(230)	889	1 311	(422)

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 2019	31 décembre 2018	Généré par l'activité	Fournisseurs d'immobilisations	Variations de périmètre et autres
Stocks	745	740	(66)	–	71
Clients et autres débiteurs	5 467	5 311	(57)	–	213
Autres actifs	1 718	1 577	81	–	60
Sous-total actifs d'exploitation	7 930	7 628	(42)	–	344
Fournisseurs et autres créanciers	4 174	3 720	345	16	93
Autres passifs	4 015	4 231	(382)	–	166
Sous-total passifs d'exploitation	8 189	7 951	(37)	16	259
(Besoin)/Ressource en fonds de roulement	259	323	5	16	(85)

La variation du besoin en fond de roulement généré par l'activité présentée dans le tableau des flux de trésorerie à hauteur de

3 millions d'euros comprend la variation des produits constatés d'avance non courants liés à l'exploitation pour (2) millions d'euros.

Stocks

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Matières et autres produits	252	238
Stocks et en-cours de promotion immobilière et de services	493	502
Total	745	740

Au 31 décembre 2019, les dépréciations des stocks représentent 2,4 % des valeurs brutes contre 2,2 % au 31 décembre 2018.

Clients et autres débiteurs

	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Construction	1 426	(19)	1 407	1 893	(21)	1 872
Infrastructures	2 110	(66)	2 044	1 669	(72)	1 597
Énergie Systèmes	1 758	(42)	1 716	1 628	(42)	1 586
Concessions	293	(11)	282	253	(6)	247
Holding	18	—	18	9	—	9
Total	5 605	(138)	5 467	5 452	(141)	5 311

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 2019	31 décembre 2018
Créances échues depuis moins de 3 mois	683	602
Créances échues entre 3 et 6 mois	158	148
Créances échues depuis plus de 6 mois	328	314
Total	1 169	1 064

Autres actifs

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avances et acomptes versés sur commandes	160	148
État	561	542
Personnel et organismes sociaux	95	84
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	133	124
Compte courant des sociétés en participation et des sociétés non consolidées	333	334
Autres créances diverses	332	255
Charges constatées d’avance	104	90
Total	1 718	1 577

Fournisseurs et autres créanciers

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Fournisseurs	3 967	3 529
Fournisseurs d’immobilisations	207	191
Total	4 174	3 720

Autres passifs

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avances et acomptes reçus sur commandes	592	535
État	1 092	1 071
Personnel et organismes sociaux	676	656
Clients créditeurs	32	41
Compte courant des sociétés en participation et des sociétés non consolidées	321	245
Autres dettes et charges à payer	343	319
Produits constatés d’avance	959	1 364
Total	4 015	4 231

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.

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.

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.

Sur le résultat net part du Groupe de l'exercice 2018 de 629 millions d'euros, 234 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 1 ^{er} janvier 2018	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
Annulation d'actions auto-détenues	(2 392 098)	2 392 098	–
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 392 098	–	2 392 098
Achat – vente – attribution	–	(1 257 592)	(1 257 592)
Au 31 décembre 2019	98 000 000	(218 020)	97 781 980

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.

Au cours de l'exercice 2019, le Groupe a procédé, au titre des plans d'options et d'actions gratuites, à l'acquisition de 2 120 980 titres Eiffage et à l'attribution de 802 020 titres Eiffage.

Dans le cadre du contrat de liquidité, 2 394 988 actions Eiffage ont été achetées et 2 333 098 vendues.

Dans le cadre du contrat de liquidité, 678 206 actions Eiffage ont été achetées et 739 574 vendues.

Évolution de la valeur comptable du portefeuille d'actions propres

	2019	2018
Au 1 ^{er} janvier	117	132
Achat	238	393
Vente – annulation	(335)	(408)
Au 31 décembre	20	117

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), A'Liénor (concession autoroutière A65) et Aéroport Toulouse-Blagnac.

Les principales données financières relatives à ces sociétés ou groupes sont les suivantes :

Année 2019 Informations financières à 100 % résumées	Financière Eiffarie	VP 1	A'liénor	Aéroport Toulouse-Blagnac
Pays	France	France	France	France
% des titres de participation des détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle	50 %	49 %	35 %	50,01%
Résultat net attribué aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	368	3	3	N/A
Cumul des participations ne donnant pas le contrôle à la fin de la période	967	(108)	49	49
Dividendes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	302	5	–	N/A
Actifs courants	2 103	73	50	102
Actifs non courants	11 288	350	1 020	306
Passifs courants	3 087	16	16	73
Passifs non courants	8 370	627	913	237
Actif net	1 934	(220)	141	98
Produits des activités opérationnelles	3 016	52	66	N/A
Résultat net	735	6	8	N/A
Résultat global	723	6	(38)	N/A
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	953	69	32	N/A
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	1 328	25	23	N/A
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(459)	(1)	(1)	N/A
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(134)	(20)	(13)	N/A
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	1 688	73	41	59

Année 2018 Informations financières à 100 % résumées	Financière Eiffarie	VP 1	A'liénor
Pays	France	France	France
% des titres de participation des détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle	50 %	49 %	35 %
Résultat net attribué aux détenteurs de participations 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	–	–



Année 2018 Informations financières à 100 % résumées	Financière Eiffarie	VP 1	A'liénor
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

7.3 Dividende

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires un dividende de 2,80 euros par action. Il s'appliquera aux 98 000 000 actions existantes au 26 février 2020 et à celles qui

seront créées à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés décidée par le conseil d'administration du 26 février 2020, à l'exception des actions détenues en propre.

Réserves distribuables de la société Eiffage

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Primes d'émission	521	562
Autres réserves	1	1
Report à nouveau	3 706	3 445
Résultat	590	494
Affectation minimale à réserve égale	–	–
Total	4 818	4 502

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 2019	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	897 856	–	–
Pondération de l'augmentation de capital réservée aux salariés	(897 856)	–	–
Actions auto-détenues	(1 131 086)	–	–
Avant dilution	96 868 914	725	7,48
Dilution résultant des stock-options et des actions gratuites	1 131 086	–	–
Après dilution	98 000 000	725	7,39

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 aux 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

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, des autres actifs financiers 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 participations 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 1^{er} janvier 2010.

Les instruments financiers dérivés, détenus par le Groupe afin de couvrir son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt de certains de ses emprunts à taux variables, sont comptabilisés initialement à la juste valeur.

La juste valeur prend en compte le risque de crédit ou le risque propre de l'entité conformément à IFRS 13 ; l'estimation de ces risques est calculée sur la base des données observables sur le marché. Les coûts de transaction attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Les variations ultérieures de juste valeur, obtenues auprès des établissements financiers émetteurs, sont comptabilisées dans les « autres éléments du résultat global » de l'état du résultat global pour la part efficace des instruments dérivés qualifiés de couverture de flux futurs. Les variations de juste valeur de la part inefficace sont comptabilisées en résultat.

Le gain ou la perte se rapportant à la partie efficace de couverture est comptabilisé en coût de l'endettement financier au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat. Conformément à IFRS 13, la valorisation liée au risque de crédit des instruments dérivés est calculée sur la base des données du marché.

Dans le cadre de son financement, le groupe Eiffage a un programme de titrisation de ses créances commerciales, destiné à obtenir un financement à taux préférentiel. Les créances correspondantes sont maintenues dans ce poste au bilan consolidé. Le financement correspondant est inclus dans la rubrique des passifs courants.

8.1 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

Année 2019

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	2 197	1 683	85	429	2 197	429	1 768	
Actifs financiers courants	217	217	–	–	217		217	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 420	–	4 420	–	4 420	429	3 991	
Total	6 834	1 900	4 505	429	6 834	858	5 976	

(1) Au cours de l'exercice 2019, il n'a été procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers.

Catégories comptables						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	10 698 ⁽¹⁾	10 446	–	252 ⁽²⁾	11 185		11 185	
Emprunts et autres financements courants	4 351 ⁽¹⁾	4 351	–	-	4 351		4 351	
Total	15 049	14 797	–	252	15 536		15 536	

(1) Dont 9 718 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 2019, les instruments financiers de couverture portent sur un notionnel total s'élevant à près de 1,7 milliard d'euros correspondant à des swaps de taux dans les concessions et PPP (principalement LGV BPL, A'Lienor, Stade Pierre-Mauroy, Aéroport Toulouse-Blagnac, Grande Arche de la Défense) sur des maturités s'échelonnant de 2020 à 2043.

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						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.

8.2 Échéancier des actifs, passifs financiers et des flux d'intérêts associés

Année 2019	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
Autres actifs financiers ⁽¹⁾	157	157	157					
Valeurs mobilières de placement	429	429	429					
Disponibilités	3 991	3 991	3 991					
Sous-total actifs financiers (I)	4 577	4 577	4 577	–	–	–	–	–
Emprunts bancaires ou obligataires et assimilés ⁽²⁾	11 748	11 833	1 309	1 078	1 348	144	627	7 327
Dettes de location	872	872	230	176	147	91	67	161
Emprunts et dettes financières diverses courants	3 047	3 047	3 047					
Instruments de couverture de taux d'intérêt (fixe/variable) ⁽²⁾	252							
Réévaluation de dette ^{(2) (3)}	2							
Sous-total dettes financières (II)	15 921	15 752	4 586	1 254	1 495	235	694	7 488
Endettement financier net (II – I)	11 344	11 175	9	1 254	1 495	235	694	7 488
Intérêts au titre des dettes financières	–	2 352	133	219	199	190	180	1 431
Total flux de trésorerie liés à l'endettement financier net	–	13 527	142	1 473	1 694	425	874	8 919

(1) Placement sous séquestre dans le cadre de l'acquisition indirecte de 2 % d'APRR et d'Adelac.

(2) Postes du bilan « emprunts non courants » et « partie à moins d'un an des emprunts non courants ».

(3) 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 2019. 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 2019 ; les emprunts à taux fixe sur nominal indexé intègrent une hypothèse d'inflation future de 1,50 % par an.

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.

8.3 Emprunts, autres financements et covenants

	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe sur nominal indexé	Taux révisable	Montant total
Emprunts auprès des établissements de crédit	8 880	2 058	783	-	11 721
Swaps de taux d'intérêts	252	-	-	-	252
Dettes de location	872	-	-	-	872
Découvert	-	127	-	-	127
Compte de titrisation	-	600	-	-	600
Divers	2 134	215	-	-	2 349
Total passifs financiers 31 décembre 2019	12 138	3 000	783	-	15 921
Total passifs financiers 31 décembre 2018	9 899	3 711	788	-	14 398

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 27 millions d'euros du coût de l'endettement financier avant impôt.

Au 31 décembre 2019, les passifs financiers comprennent après conversion au taux de clôture, un emprunt et des financements à court terme en franc CFA pour un total de 58 millions d'euros, un financement court terme en franc Suisse pour 14 millions d'euros, un emprunt en Zloty pour 6 millions d'euros et un emprunt en dollars canadien pour 5 millions d'euros.

Eiffarie, société mère d'APRR, 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 2019, ces deux ratios s'établissent respectivement à 3,6 et à 16,4.

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 nomb re 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 2019, VP2 a satisfait à l'ensemble des contraintes avec des valeurs respectivement comprises entre 1,19 et 1,41 pour le premier ratio et s'établissant respectivement à 1,49 et 2,00 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 2019, ces deux ratios s'établissent respectivement à 1,93 et 2,54.

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 2019, ces ratios s'établissent respectivement à 1,40 ; 1,35 et 1,34.

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, la construction, le fonctionnement, l'entretien, la maintenance et le 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 2019, ces ratios s’établissent respectivement à 1,77 ; 1,45 et 1,64.

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, l’entretien, la 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 2019, ces ratios s’établissent respectivement à 1,64 ; 1,68 et 1,81.

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, la construction, l’entretien et la maintenance, le 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 2019, ces ratios s’établissent respectivement à 1,63 ; 1,31 et 1,39.

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, la transformation, la réhabilitation, la construction, l’entretien, la maintenance et 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 2019, ces ratios s’établissent respectivement à 1,78 ; 1,49 et 1,28.

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, 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 2019, ces ratios s’établissent respectivement à 1,32 ; 1,30 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 2019, ces ratios s’établissent respectivement à 2,49 ; 1,97 et 1,95.

Aéroport Toulouse-Blagnac est la société concessionnaire de l’aéroport de Toulouse. Dans le cadre d’emprunts souscrits respectivement en 2008 et 2016, la société s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à maintenir le ratio financier endettement élargi net total sur EBITDA inférieur ou égal à 5,50, à compter de la date de mise à disposition du crédit, soit respectivement le 25 juin 2008 et le 31 octobre 2016 et chaque 30 juin et 31 décembre.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2019, ce ratio s’établit à 1,47.

Le non-respect de ce ratio à une date de test serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l’ensemble de la dette.

8.4 Variation des emprunts et des dettes financières diverses

Année 2019	Début de l'exercice*	Variation de périmètre	Autres mouvements	Juste valeur des instruments financiers	Augmentations	Diminutions	Fin de l'exercice
Emprunts non courants et partie à moins d'un an des emprunts non courants (I)	13 205	276	298	92	557	(1 554)	12 874
Découverts bancaires	123	11	(7)	–	–	–	127
Autres emprunts et dettes financières diverses	1 526	8	(14)	–	1 485	(85)	2 920
Emprunts et dettes financières diverses (II)	1 649	19	(21)	–	1 485	(85)	3 047
Total (I + II)					2 042	(1 639)	

Rapprochement avec le tableau des flux de trésorerie

Remboursement dettes de location (III)	–	(233)
Émission et remboursement d'emprunts (IV)	2 042	(1 406)
Total (III + IV)	2 042	(1 639)

* Chiffres retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application d'IFRS 16 « Contrat de location ».

Parmi la variation de périmètre, Aéroport Toulouse-Blagnac représente 200 millions.

Année 2018	Début de l'exercice	Variation de périmètre	Autres mouvements ⁽¹⁾	Juste valeur des instruments financiers	Augmentations	Diminutions	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.

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 2019	31 décembre 2018
Coût de l'endettement financier	(265)	(366)
Dont groupe Eiffarie	(135)	(233)

La charge nette d'intérêts de 240 millions d'euros figurant dans le tableau des flux de trésorerie en 2019 correspond au coût de l'endettement financier pour 265 millions déduction faite de 25 millions d'euros non générateurs de trésorerie (réévaluations de dettes, intérêts courus non échus...).

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...).

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actualisations financières	(10)	(14)
Variations de juste valeur d'instruments financiers	4	5
Variations de provisions et soldes de créances	(12)	(6)
Commissions d'engagements sur financement de PPP	(1)	(1)
Plus ou moins-values sur cessions de participations	1	(4)
Dividendes de sociétés non consolidées ⁽¹⁾	15	2
Autres charges financières	(9)	(5)
Autres produits et charges financiers	(12)	(23)

(1) Dont 10 millions d'euros reçus de Getlink en 2019.

8.6 Autres actifs financiers non courants

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Instruments de capitaux propres	515 ⁽¹⁾	400
Créances rattachées à des participations	21	37
Prêts	44	58
Autres immobilisations financières	32	23
Total	612	518

(1) Dont titres Getlink évalués à la juste valeur au 31/12/2019 : 429 millions d'euros.

8.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont les suivants :

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actif		
Valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	429	403
Disponibilités ⁽¹⁾	3 991	3 293
	(I)	3 696
Passif		
Soldes créditeurs de banque	(II) 127	123
Trésorerie à la clôture	(I – II) 4 293	3 573

(1) Investies en OPCVM monétaires réguliers ou en certificats de dépôt bancaires à vue.

8.8 Gestion des risques financiers

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 dont le taux est fixe.

Au 31 décembre 2019, hors la dette sans recours des sociétés concessionnaires consolidées, Eiffage n'est pas endettée (664 millions d'euros de trésorerie positive nette). La dette financière nette sans recours (hors juste valeur de la dette CNA, des instruments financiers de couverture de taux et de la dette de location) relative aux activités de Concessions (10 882 millions d'euros au 31 décembre 2019) 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 partenariats public-privé (dont la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire) dont l'endettement est très majoritairement à taux fixe.

Exposition au risque de change

Le Groupe est peu exposé au risque de change sur les opérations courantes puisque les principales filiales du Groupe opèrent dans la zone euro, représentant ainsi 91,20 % de son chiffre d'affaires.

Les contrats à l'exportation réalisés dans d'autres zones sont traités dans les monnaies dans lesquelles les dépenses sont exposées.

Le risque de change ne concerne que les décalages de trésorerie qui apparaissent sur ces contrats ainsi que le rapatriement des frais généraux de siège et des résultats.

Ponctuellement, des contrats de couverture de change peuvent être initiés pour se garantir de l'incidence des fluctuations des devises sur certains postes d'actifs ou de passifs.

Exposition au risque de liquidité

Dans le cadre de son activité de concessions et gestion de services publics, le Groupe met en place sur chacun des contrats individuels des financements propres à chacune des concessions et partenariats public-privé. Ces financements peuvent être sujets au respect de ratios financiers adaptés à chacune des situations. Le risque de liquidité de ces contrats est maîtrisé à travers l'analyse des flux prévisionnels d'encaissement de trésorerie et de remboursement des dettes.

Par ailleurs, le Groupe mène, notamment dans le cadre de ses activités entrepreneuriales, une politique de mise en place et de renouvellement de lignes de crédit confirmées. À ce titre, Eiffage dispose au 31 décembre 2019 d'une ligne de crédit confirmée de 2 milliards d'euros, non utilisée et à échéance 2024 et de disponibilités nettes au sein de la holding et des sociétés de travaux pour un montant de 2,6 milliards d'euros.

Eiffage dispose également d'un programme de NEUCP de 2 milliards d'euros dont l'encours s'élève à 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2019, d'un programme de NEUMTN de 1 milliard d'euros dont l'encours s'élève à 0,3 milliard d'euros au 31 décembre 2019 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 2019, une émission obligataire de 0,5 milliard d'euros a été réalisée, à taux fixe, de maturité janvier 2028.

Le montant disponible de ce programme au 31 décembre 2019 s'élève à 2,05 milliards 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 2019.

APRR dispose enfin d'un programme de billets de trésorerie, sur lequel l'encours émis au 31 décembre 2019 s'élève à 1,2 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 1,07 milliard d'euros au 31 décembre 2019, compte tenu des remboursements intervenus depuis.

Exposition au risque de marché

Eiffage n'est pas exposé au risque sur actions, les excédents de trésorerie étant placés en OPCVM monétaires réguliers ou en certificats de dépôt bancaires ou en comptes bancaires à terme

Exposition au risque de crédit

Le chiffre d'affaires du Groupe est réalisé sur deux secteurs principaux en ce qui concerne la gestion du risque client.

D'une part, l'activité de concessions et gestion de services publics où le risque d'insolvabilité est réduit, soit du fait de transactions très nombreuses, de faible montant individuel, et majoritairement 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 lequel le Groupe opère sont en général affectés d'une clause de révision de prix adossée à un indice national qui permet de couvrir le risque de fluctuation du prix des matières premières.

Ponctuellement, dans le cadre de marchés importants et non révisables, le Groupe peut être amené à utiliser des contrats de couverture de prix de matières premières concernant des approvisionnements dont les variations des prix sur les marchés mondiaux sont importantes.

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 budget de dépenses de remplacement de certaines parties des infrastructures autoroutières. Elles sont dotées sur la durée d'utilisation prévisionnelle des biens à remplacer. De plus, elles sont actualisées, à la date d'établissement des états financiers, au taux des OAT 10 ans ;

→ Engagements de retraite Ils concernent les avantages au personnel à long terme au titre des Indemnités de Fin de Carrière à verser aux salariés le jour de leur départ volontaire en retraite (régime à prestations définies). Pour les filiales françaises, qui composent la majorité de l'engagement, il s'agit d'indemnités conventionnelles de départ à la retraite (généralement calculées sur la base d'un pourcentage du dernier salaire, en fonction de l'ancienneté du salarié et des conventions collectives applicables).

Le groupe Eiffage a utilisé la méthode actuarielle des unités de crédit projetées (PUC – « Projected Unit Credit ») afin de déterminer la valeur actuelle des engagements du régime au titre des services passés et le coût des services rendus au cours de l'exercice.

Selon cette méthode, une valeur projetée des prestations accumulées est calculée à la date d'évaluation, au titre des services rendus antérieurs à cette date et au titre de l'exercice en cours pour les participants en activité. La valeur projetée des prestations accumulées est fondée sur la formule d'acquisition des droits du régime et sur l'ancienneté acquise en date d'évaluation, mais elle inclut les rémunérations, les paramètres des prestations de Sécurité sociale, etc., projetés à l'âge où le participant est supposé commencer à bénéficier de ses prestations.

L'engagement du régime est la valeur présente actuarielle de cette valeur projetée des prestations acquises à la date d'évaluation, incluant toutes les prestations payables pour tous les participants (en activité ou inactifs). Le coût des services de l'année est la valeur présente actuarielle de la différence entre la valeur projetée des prestations acquises en début et fin d'année.

L'engagement est calculé comme la valeur présente actuarielle à laquelle un prorata est appliqué. Ce prorata se calcule en faisant le rapport entre l'ancienneté acquise à la date de calcul et l'ancienneté projetée.

Ce calcul prend en compte :
→ le statut, l'âge et l'ancienneté acquise par chaque salarié ;
→ l'âge prévisible de départ à la retraite (63 ans) ;
→ le taux de rotation calculé par métier, tranche d'âge et catégorie ;
→ le salaire moyen mensuel individuel, incluant les primes et gratifications, majoré des charges sociales patronales ;
→ le taux de revalorisation prévisionnel des salaires ;
→ le taux d'actualisation de l'engagement projeté à la date de départ déterminé par l'indice iBoxx Corporates AA 10 ;
→ les tables de survie publiées à l'échelle nationale (TH/TF Insee 11-13) ;
→ l'application du seul régime de départ volontaire en retraite.

Les écarts actuariels résultent de changements d'hypothèses ou d'écarts d'expérience relatifs aux taux d'intérêt, à l'évolution des taux de rotation du personnel et des modes de départ en fin de carrière ; ils sont constatés dans les capitaux propres (autres éléments du résultat global).

Les coûts des services passés résultent des changements de régimes existants ou de la mise en place de nouveaux régimes. Ils résultent notamment dans le Groupe des changements intervenus dans les conventions collectives applicables aux secteurs du Bâtiment et des Travaux Publics et de la Métallurgie, ainsi qu'aux changements légaux intervenus dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale.

Conformément à IAS 19 révisée, ils sont reconnus immédiatement dans la charge de l'exercice.

→ Médailles du travail

Elles entrent dans la catégorie des autres avantages à long terme, évalués et comptabilisés selon les mêmes principes que les régimes à prestations définies. L'intégralité de leur variation est constatée en résultat. Elles sont à verser aux salariés à certaines dates anniversaires de leur carrière ou de leur présence dans le Groupe.

Provisions courantes

Outre la part à moins d'un an des provisions ci-dessus, elles comprennent les provisions liées au cycle normal d'exploitation :

- provisions pour litiges et pénalités ;
- provisions pour garanties données.

Dans le secteur des Infrastructures, les provisions pour garanties sont constituées pour couvrir les levées de réserves et les non conformités en cas de désordres imprévus sur les différents ouvrages.

Dans le secteur de la Construction, il s'agit essentiellement de provisions pour litige en SAV entrant dans le cadre de la garantie décennale, en France, pour laquelle le Groupe est couvert au-delà d'une franchise, par des contrats d'assurance. Le fait générateur est la convocation à une expertise et le montant de la franchise.

Dans le secteur des Concessions, s'agissant des partenariats public-privé, une part des loyers perçus de façon linéaire est destinée à couvrir les travaux de gros entretien et renouvellement. Elle donne lieu à la constitution d'une provision pour la partie non dépensée dans la période, le cas échéant.

- provisions pour risques chantiers ;
- provisions pour restructuration ;
- provisions pour perte à terminaison relatives aux contrats déficitaires 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.

Année 2019	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	308	47	73	(44)	–	(10)	374
Provisions pour engagements de retraite	313	6	24	(17)	–	49 ⁽¹⁾	375
Provisions pour médailles du travail	32	–	4	(1)	–	–	35
Autres provisions non courantes	3	–	(1)	2	(1)	–	3
Provisions non courantes	656	53	100	(60)	(1)	39	787
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	38	–	–	–	–	8	46
Provisions pour pertes à terminaison	50	5	23	(36)	(1)	–	41
Provisions pour restructurations	15	–	11	(5)	(2)	–	19
Provisions pour risques immobiliers	–	–	–	–	–	–	–
Provisions pour garanties données	117	–	26	(21)	(5)	–	117
Provisions pour litiges et pénalités	74	1	25	(13)	(11)	1	77
Provisions pour engagements de retraite	16	–	–	–	–	2	18
Provisions pour médailles du travail	4	–	–	–	–	–	4
Provisions pour autres passifs	253	3	72	(33)	(21)	1	275
Provisions courantes	567	9	157	(108)	(40)	12	597

(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 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

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. À ce titre, ainsi qu'en raison de l'utilisation de sites industriels anciens, le Groupe est susceptible d'être recherché au titre d'éventuelles pollutions environnementales.

L'activité du Groupe liée à la construction d'ensembles immobiliers peut entraîner des risques de malfaçons dont la durée de révélation peut aller jusqu'à dix années et dont les coûts de réparation peuvent être significatifs. A ce titre, le Groupe est, au-delà de

franchises, couvert par des contrats d'assurance décennale. Les provisions nécessaires ont été constituées et le Groupe n'attend pas de conséquences significatives à ce titre.

Concernant le contentieux avec la Métropole Européenne de Lille à propos du stade Pierre-Mauroy, aucune évolution n'est à signaler sur 2019. 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 2019	31 décembre 2018
Taux d'actualisation	0,50 %	1,50 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %
Taux de rendement attendu	0,50 %	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 11,2 années.

9.3.2 Réconciliation de l'actif / (provision)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
A. Détail de la provision comptable		
Valeur actuarielle de l'obligation	(355)	(306)
Juste valeur des actifs du régime	3	3
Situation financière nette : (déficit)/surplus	(352)	(303)
Effet du plafonnement des actifs	–	–
Retraites supplémentaires	–	–
Variation de périmètre	(4)	–
Filiales étrangères	(37)	(25)
Actif/(Provision) en fin de période	(393)	(328)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
B. Réconciliation de la provision comptable		
Actif/(Provision) en début de période	(304)	(327)
Charge comptable de l'exercice	(22)	(21)
Gain/(Perte) reconnu en autres éléments du résultat global	(42)	2
Cotisations de l'employeur	—	—
Prestations payées directement par la Société	16	16
Acquisitions	—	—
Transferts	—	—
Retraites supplémentaires	—	—
Variation de périmètre	(4)	
Filiales étrangères	(37)	2
Actif/(Provision) en fin de période	(393)	(328)

9.3.3 Réconciliation de l'engagement et des actifs de couverture

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
A. Réconciliation de l'engagement (DBO)		
Engagement en début de période	306	303
Coût des services rendus au cours de la période	18	17
Coût financier	5	4
Cotisations employés	—	—
(Gain)/perte actuariel – expérience	4	(2)
(Gain)/perte actuariel – hypothèses démographiques	—	—
(Gain)/perte actuariel – hypothèses financières	36	—
Prestations payées par les actifs	—	—
Prestations payées par la Société	(16)	(17)
Modifications de régime	—	—
Réductions	—	—
Acquisitions	—	—
Cessions	—	—
Liquidations	—	—
Indemnités de fin de contrat de travail	—	—
Engagement en fin de période	353	305

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	—	—
Cotisations employés	—	—
Prestations payées	—	—
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 2020	12
B. Profil des échéances de l'obligation	
.....	
Paiements attendus sur l'année fiscale 2021	8
.....	
Paiements attendus sur l'année fiscale 2022	14
.....	
Paiements attendus sur l'année fiscale 2023	19
.....	
Paiements attendus sur l'année fiscale 2024	22
.....	
Paiements attendus sur la période 2025-2029	141
.....	

9.3.5 Sensibilité

Une diminution de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une hausse de 5,9 % sur le montant de la dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière.de la dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière.

10. Impôt sur les résultats

Principes comptables

L'impôt sur le résultat des différentes entités est calculé selon les législations propres à chaque pays où la filiale est localisée.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables, actives et passives, du bilan consolidé, à l'exception notamment des goodwill.
Ils sont évalués, selon la méthode du report variable, au taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, et adopté à la date de clôture.

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 2019	31 décembre 2018
.....		
Impôts courants		
.....		
Actifs	140	170
.....		
Passifs	190	154
.....		
Position nette active (passive)	(50)	16
.....		
Impôts différés		
.....		
Actifs	254	247
.....		
Passifs	811	854
.....		
Position nette passive	557	607
.....		

10.2 Ventilation des impôts différés

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
.....		
Actifs résultant de :		
.....		
Indemnités de fin de carrière	84	71
.....		
Décalages fiscaux	167	134
.....		
Écarts d'évaluation	–	–
.....		
Déficits activés	33	46
.....		
Juste valeur des instruments financiers	73	42
.....		
Retraitement de contrats de concessions et de PPP	130	132
.....		
Locations	1	–
.....		
Divers	–	–
.....		
Compensation IDA/IDP au sein de mêmes entités fiscales	(234)	(178)
.....		
Total	254	247
.....		
Passifs résultant de :		
.....		
Décalages fiscaux	252	223
.....		
Écarts d'évaluation	792	798
.....		
Juste valeur des instruments de capitaux propres	–	5
.....		
Juste valeur des instruments financiers	–	–
.....		
Location-financement	–	6
.....		
Divers	1	–
.....		
Compensation IDA/IDP au sein de mêmes entités fiscales	(234)	(178)
.....		
Total	811	854
.....		

10.3 Charge d’impôt sur les résultats

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Impôt sur les bénéfices	(609)	(529)
Impôts différés	49	68
Total	(560)	(461)

10.4 Impôts différés relatifs aux éléments constatés dans les capitaux propres

	2019	2018
Actifs ⁽¹⁾	8	(4)
Passifs ⁽¹⁾	1	(26)

(1) Impôts différés sur réévaluation des instruments dérivés de couverture, engagements de retraites et actifs financiers.

10.5 Rapprochement entre la charge d’impôt comptabilisée et la charge d’impôt théorique

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 113	965
Impôt sur les résultats	560	461
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	(13)	(9)
Résultat comptable avant impôt	1 660	1 417
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	572	488
Différences permanentes	(12)	(16)
Différentiel de taux d'imposition étranger	(11)	(16)
Résultats taxés à taux réduits	–	–
Différentiel de taux futurs sur impôts différés non courants	11	5
Impôt au compte de résultat	560	461

10.6 Déficits non activés

Les déficits suivants n’ont pas été activés en raison de l’incertitude sur leur recouvrabilité.

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Déficits non activés	128	142

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	Créance (dette)	Montant au compte de résultat Produit (charge)
Opérations financières			
Adelac	Prêt	20	2
Bagnolet Promotion		(6)	–
Clamart Newton Ilot A/B/F	Compte courant	(3)	–
Durance Granulats	Compte courant	7	–
Flowergy Clamart	Compte courant	2	–
Foncière de la Nielle Sud	Compte courant	(4)	–
Société Prado Sud	Prêt	9	1
Opérations commerciales			
Adelac	Prestations diverses	(5)	6
Axxès	Télépéage poids lourds	33	(1)
Bagnolet Promotion	Prestations diverses	1	13
Chatenay-Malabry Parc-Centrale	Prestations diverses	16	3
Clamart Newton Ilot A/B/F	Prestations diverses	3	19
Durance Granulats	Prestations diverses	–	(1)
Gagny Chemin de Meaux		7	9
Lionnel Terray		7	14
Prefernord	Prestations diverses	2	4
Société Matériaux de Beauce	Prestations diverses	–	(1)

Rémunérations des organes de direction*

La rémunération allouée aux organes de direction est proposée au conseil d'administration par le comité de nominations et de rémunérations.

L'ensemble des rémunérations et avantages accordés aux organes de direction s'établit comme suit :

En milliers d’euros	2019	2018
Rémunération	1 800	1 800
Avantage en nature	3	3
Charges sociales patronales	458	460
Paielement en actions ⁽¹⁾	1 633	1 416
Jetons de présence	801	783
Indemnités de fin de contrat de travail	–	–
Autres avantages à long terme	–	–
Total	4 695	4 462

(1) Conformément à la définition IFRS 2.

* Le président-directeur général et les membres du conseil d'administration.

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 des principaux 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)		%	
	2019	2018	2019	2018
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés ⁽¹⁾				
Émetteur	284	170	3,9 %	2,1 %
Filiales intégrées globalement	6 645	7 397	91,1 %	93,3 %
Sous-total	6 929	7 567	95,0 %	95,4 %
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾				
Émetteur	97	97	1,3 %	1,2 %
Filiales intégrées globalement	265	266	3,6 %	3,4 %
Sous-total	362	363	5 %	4,6 %
Total	7 291	7 930	100,0 %	100,0 %

KPMG Audit IS				
En milliers d'euros	Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés ⁽¹⁾				
Émetteur	142	85	4,4 %	2,0 %
Filiales intégrées globalement	2 793	3 798	85,9 %	90,7 %
Sous-total	2 935	3 883	90,3 %	92,7 %
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾				
Émetteur	97	97	3,0 %	2,3 %
Filiales intégrées globalement	219	207	6,7 %	4,9 %
Sous-total	316	304	9,7 %	7,3 %
Total	3 251	4 187	100,0 %	100,0 %

PricewaterhouseCoopers Audit				
En milliers d'euros	Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés ⁽¹⁾				
Émetteur	—	85	—	2,3 %
Filiales intégrées globalement	2 478	3 599	98,5 %	96,2 %
Sous-total	2 478	3 684	98,5 %	98,4 %
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾				
Émetteur	—	—	—	—
Filiales intégrées globalement	38	59	1,5 %	1,6 %
Sous-total	38	59	1,5 %	1,6 %
Total	2 516	3 743	100,0 %	100,0 %

MAZARS				
En milliers d'euros	Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés ⁽¹⁾				
Émetteur	142	—	9,3 %	—
Filiales intégrées globalement	1 374	—	90,2 %	—
Sous-total	1 516	—	99,5 %	—
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾				
Émetteur	—	—	—	—
Filiales intégrées globalement	8	—	0,5 %	—
Sous-total	8	—	0,5 %	—
Total	1 524	—	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 2019	31 décembre 2018
Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé		
Engagements auprès de sociétés de personnes (SNC, SCI, GIE)	87	81
Engagements de prise de participation	15	4
Engagements hors bilan liés au financement		
Nantissement de titres dans le cadre des opérations de crédit	122	124
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	N/A	12
De 1 à 5 ans	N/A	10
À plus de 5 ans	N/A	–
Loyers non échus sur baux commerciaux		
À moins de 1 an	N/A	62
De 1 à 5 ans	N/A	179
À plus de 5 ans	N/A	117
Avals, cautions, garanties de marché	4 828	4 870
Engagements envers le personnel	–	–
Autres engagements liés à l'activité opérationnelle	718	589
Total des engagements donnés	5 770	6 048

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 2019	31 décembre 2018
Engagements hors bilan liés au financement		
Lignes de crédit confirmées non utilisées	3 800	2 800
Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles		
Avals, cautions, garanties de marché	979	827
Autres engagements liés à l'activité opérationnelle	391	327
Total des engagements reçus	5 170	3 954

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), Adelaç (A41), SMTPC, Prado Sud, Senac (Autoroute de l’avenir au Sénégal), Eiffage Rail Express (BPL).

14. Carnet de commandes

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 réparations sur la durée totale des contrats.

En milliards d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Construction	4,5	4,4
Infrastructures	6,4	6,3
Énergie Systèmes	3,3	3,2
Total Travaux	14,2	13,9
Immobilier	0,6	0,6
Concessions	1,0	1,1

Le carnet de commandes des branches travaux (14,2 milliards d’euros), en hausse de 2 % par rapport au 31 décembre 2018, représente 11,2 mois d’activité.

15. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2019

Sauf mention contraire, les sociétés mentionnées ci-après font l’objet d’une intégration globale.

Eiffage	100,0 %	Héveil Snc	100,0%
Adelac (détection directe) (*)	25,0%	Isentalautobahn GmbH & Co. KG (*)	33,3%
Aéroport de Lille	90,0%	Laborde Gestion	100,0%
Aéroport Toulouse-Blagnac	49,99%	Melaudix	100,0%
Aéroport Toulouse-Blagnac Développement Hotelier	49,99%	Melotech	100,0%
Aéroport Toulouse-Blagnac Développement Industriel	49,99%	NPBS	100,0%
A'liénor	65,0%	Omnium Général Laborde	100,0%
Aliae	100,0%	Opere	100,0%
Alliance Connectic	81,0%	Phosphore Lab	100,0%
Armaneo	100,0%	RMSIEC	100,0%
ATB Participation	100,0%	Selmatis	100,0%
Campus Participations 5	100,0%	Senac	100,0%
Capaix Connectic	81,0%	Socfi	100,0%
Cologen	100,0%	Société d'Exploitation de Toulouse Francazal Aéroport (*)	19,5%
Dervaux Participations 11	100,0%	Société d'Investissement Eiffage Lille	100,0%
Dervaux Participations 14	100,0%	Société Marseillaise du Tunnel Prado Carénage (*)	32,9%
Dervaux Participations 15	100,0%	Société Prado Sud (*)	41,5%
Dervaux Participations 17	100,0%	Soprano	100,0%
Eceba	100,0%		
Efilo	100,0%	Verdun Participation 1	51,0%
Eifaltis Sas	100,0%	Cevm Gestion Développement	51,5%
Eifaltis Snc	100,0%	Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau	51,0%
Efi	100,0%	Verdun Participation 2	51,0%
Eiffage Global Services	100,0%		
Eiffage Lippe GmbH	100,0%	Financière Eiffarie	50,0%
Eiffage Opération Service	100,0%	Adelac (*)	24,9%
Eiffage Rail Express	100,0%	APRR	50,0%
Eiffage Services	100,0%	AREA	49,92%
Eiffage Systèmes d'Information	100,0%	Area Participation	50,0%
Eiffinov	100,0%	Axxès (*)	17,0%
Elisa	100,0%	Eiffarie	50,0%
Elisa Gestion	100,0%		
Energie Verte de Chabanais	100,0%	Eiffage Construction	100,0%
Energie Verte de la Vezere	100,0%	Agea (*)	49,0%
Energie Verte de Saint Paul Cap de Joux	100,0%	Aix Brassens	60,0%
Financière Laborde	100,0%	Asnières A3 A4 (*)	50,0%
Forclum Exploitation et Services	100,0%	Asnières Grésillons	80,0%
Héveil Sas	100,0%	Auxinvest 2	100,0%

B3 Ecodesign	100,0%	Eiffage Construction Monaco	100,0%
Bagnolet Babou (*)	50,0%	Eiffage Construction Nord	100,0%
Bagnolet Gallieni II (*)	50,0%	Eiffage Construction Nord Aquitaine	100,0%
Bagnolet Promotion	51,0%	Eiffage Construction Pays de Loire	100,0%
Bois D'arcy (*)	50,0%	Eiffage Construction Picardie	100,0%
Castel View	51,0%	Eiffage Construction Poitou Charentes	100,0%
Chatenay-Malabry Parc-Centrale (*)	50,0%	Eiffage Construction Provence	100,0%
Chatenay Malabry Parc Central Lot A	95,0%	Eiffage Construction Réhabilitation Centre Est	100,0%
Chatenay Malabry Parc Central Lot G	95,0%	Eiffage Construction Résidentiel	100,0%
Chatenay Malabry Parc Central Lot R1	95,0%	Eiffage Construction Rhône Loire	100,0%
Clamart Newton (*)	50,0%	Eiffage Construction Savare	100,0%
Clamart Newton Ilot A/B/F (*)	50,0%	Eiffage Construction Sud Aquitaine	100,0%
De la Bourdette	100,0%	Eiffage Construction Tertiaire	100,0%
Dinard Newquay	85,0%	Eiffage Développement Grand Ouest	100,0%
Eiffage Aménagement	100,0%	Eiffage Gabon SA	100,0%
Eiffage Construction Alpes Dauphiné	100,0%	Eiffage Galeria Sp. z o.o.	100,0%
Eiffage Construction Alsace Franche Comté	100,0%	Eiffage Immobilier	100,0%
Eiffage Construction Amélioration de l'habitat	100,0%	Eiffage Immobilier Azur	100,0%
Eiffage Construction Auvergne	100,0%	Eiffage Immobilier Centre Est	100,0%
Eiffage Construction Basse Normandie	100,0%	Eiffage Immobilier Grand Est	100,0%
Eiffage Construction Bois	100,0%	Eiffage Immobilier Grand Ouest	100,0%
Eiffage Construction Bourgogne	100,0%	Eiffage Immobilier Ile de France	100,0%
Eiffage Construction Bretagne	100,0%	Eiffage Immobilier Lorraine Champagne Ardennes	100,0%
Eiffage Construction Centre	100,0%	Eiffage Immobilier Nord Est	100,0%
Eiffage Construction Centre Est	100,0%	Eiffage Immobilier Nord Ouest	100,0%
Eiffage Construction Champagne Ardenne	100,0%	Eiffage Immobilier Normandie Centre	100,0%
Eiffage Construction Confluences	100,0%	Eiffage Immobilier Occitanie	100,0%
Eiffage Construction Côte d'Azur	100,0%	Eiffage Immobilier Picardie	100,0%
Eiffage Construction Environnement Grand Ouest	100,0%	Eiffage Immobilier Polska Sp. z o.o.	100,0%
Eiffage Construction Equipements	100,0%	Eiffage Immobilier Sud Est	100,0%
Eiffage Construction Finance	100,0%	Eiffage Immobilier Sud Ouest	100,0%
Eiffage Construction Gestion et Développement	100,0%	Eiffage Inwestycja Poznan Sp.o.o.	100,0%
Eiffage Construction Grands Projets	100,0%	Eiffage Polska Budownictwo SA	100,0%
Eiffage Construction Habitat	100,0%	Eiffage Polska Koleje Sp. z o.o.	100,0%
Eiffage Construction Haute Normandie	100,0%	Eiffage Suisse AG	100,0%
Eiffage Construction Ile de France	100,0%	Exploração de Espaços Comerciais 1	100,0%
Eiffage Construction Industries Fresnay/Sarthe	100,0%	Exploração de Espaços Comerciais 2	100,0%
Eiffage Construction Languedoc Roussillon	100,0%	Fougerolle	100,0%
Eiffage Construction Limousin	100,0%	Gagny chemin de meaux (*)	50,0%
Eiffage Construction Lorraine	100,0%	Génie Civil Industriel	100,0%
Eiffage Construction Matériel	100,0%	Geyre Bellevue	75,0%
Eiffage Construction Midi Pyrénées	100,0%	Gif Moulon A2 (*)	25,0%

Gif Moulon A3 (*)	25,0%
Gif Moulon A4 (*)	25,0%
Gif Moulon B4 B5	25,0%
Hexagone Développement Immobilier	100,0%
Hotel Dieu Réalisation	80,0%
Hti	100,0%
Hti Nord Ouest	100,0%
Ilot Chanterelle	100,0%
Ilot Pasteur	100,0%
Jacobins Vivien	50,0%
Jdml	100,0%
La Valbarelle	50,1%
Les Terrasses du Parc de Sceaux	50,1%
Lionel Terray (*)	50,0%
Luminance	70,0%
Massy Galvani	100,0%
Nanterre Quartier Université	100,0%
Neuilly Sur Marne - Maison Blanche	89,0%
Ofa	100,0%
Otcc	100,0%
Paris Didot	100,0%
Paris Palatino	100,0%
Parque Alverca	100,0%
Porte de Clichy La Garenne	51,0%
Pradeau Louvain (*)	50,0%
Puteaux charcot bergères (*)	50,0%
Quadrat	100,0%
Quillery Neuilly	100,0%
Romainville Gagarine (*)	50,0%
Romainville Vassou (*)	50,0%
RSS Dijon (*)	50,0%
Saint Denis Boulevard Ornano (*)	50,0%
Seop	100,0%
Socamip	100,0%
Société Nouvelle Pradeau Morin	100,0%
Tourcoing Sébastopol	51,0%
Tours Sud Ouest	66,0%
Trigone Nîmes	51,0%
Villiers Tir à l'arc (*)	50,0%
Wilson Chapelle (*)	50,0%
Eiffage Bénélux	100,0%

Antwerp Recycling Company (*)	50,0%
Antwerpse Bouwwerken	100,0%
Brasoil	100,0%
Brustar Auderloft	100,0%
Brustar Logements Bouvier	100,0%
Brustar Souverain	100,0%
Cecom Center SA	100,0%
Combined Marine Terminal Operations Worldwide (*)	25,0%
Ctow Nigéria (*)	23,5%
De Graeve Entreprises Générales	100,0%
Eiffage Development	100,0%
Eiffage Development Vlaanderen NV	100,0%
Eiffage Polska Serwis SP. Z o.o.	100,0%
Entreprises Générales Louis Duchêne	100,0%
Espace Rolin (*)	33,3%
F-Immo	100,0%
Foncière de la Nielle Sud (*)	49,0%
Herbosch-Kiere	100,0%
Herbosch-Kiere Marine Contractors	100,0%
Immobilière Lucca	100,0%
Normalux (*)	25,0%
Oostvlaams Milieubeheer	100,0%
Perrard	100,0%
Perrard Development	100,0%
Picadilly 500	100,0%
PIT Antwerpen	100,0%
Promotion Léopold (*)	30,4%
Reynders B & I	100,0%
Romarco	100,0%
R4 Gent Onderhoud (*)	25,0%
Sabem	100,0%
Sablon 600	100,0%
Scaldis Salvage & Marine Contractors (*)	25,0%
Sennimmo	100,0%
Sodemat	100,0%
Valens	100,0%
Vuylsteke-Eiffage NV	100,0%

Eiffage Infrastructures	100,0%
A65 Pau - Langon	100,0%
Adifer	100,0%
AER	100,0%
Antrope	100,0%
Appia Enrobés Ouest	100,0%
Appia Liants Emulsion Rhône Alpes Auvergne	100,0%
Appia Liants IdF Centre Est	100,0%
Appia Liants Ouest	100,0%
Aquatest	100,0%
Biep	100,0%
Bituchimie	100,0%
Bocahut	100,0%
BRCM	100,0%
BRH	100,0%
Budillon Rabatel	100,0%
Calcaire de Stinkal	100,0%
Carrière Boitron	100,0%
Carrière de la Roche Blain	99,3%
Carrière de la Troche	99,2%
Carrière des Chênes	100,0%
Carrière des Grands Caous	100,0%
Carrière des Puys	70,0%
Carrière des Roches Bleues	100,0%
Carrière du Grisnet	100,0%
Carrière du Roannais (*)	50,0%
Carrière du Sud Ouest	100,0%
Carrières des 3 Vallées	100,0%
Carrières et Matériaux	100,0%
Carrières Migne	49,0%
Carrières Mousset	49,0%
Clea	100,0%
Clere	100,0%
Concass Alpes	100,0%
Cote	100,0%
Desquesnes	100,0%
DLE Ouest	100,0%
Durance Granulats (*)	47,0%
EGC Terrassement	100,0%
Eiffage Démolition	100,0%
Eiffage Fondations	100,0%

Eiffage Génie Civil	100,0%
Eiffage Génie Civil Antilles	100,0%
Eiffage Génie Civil Comores	100,0%
Eiffage Génie Civil Marine	100,0%
Eiffage Génie civil Réseaux	100,0%
Eiffage Infra Guyane	100,0%
Eiffage Infrastructures Canada	100,0%
Eiffage Infrastructures Cote d'Ivoire	100,0%
Eiffage Infrastructures Gestion et Développement	100,0%
Eiffage Innovative Canada	100,0%
Eiffage International	100,0%
Eiffage Rail	100,0%
Eiffage Rail Sécurité	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%
Enrobés de la Crau	100,0%
Est Granulats (*)	49,0%
Etic	100,0%
Hydrotech	100,0%
IMW Panama S.A.	100,0%
Innovative Civil Constructors Inc	100,0%
Jemmiron	100,0%
La Gravelle	100,0%
Laubreçais Granulats	49,0%
Les Matériaux Enrobés du Nord	100,0%
Liants Bitume du Nord	100,0%
Liants Routiers Vendéens	100,0%
Matériaux Enrobés Aisne	100,0%
Meccoli	100,0%
Meccoli Elec	100,0%
Midi Concassage (*)	33,3%
Prefernord (*)	49,0%
Profil TP	100,0%
Puentes y Torones	70,0%
Recyclage de Matériaux du Nord	100,0%

Sainte-Eanne Granulats	49,0%
Sarzeau Carrières et Matériaux	60,0%
Sci de la Vauvelle	100,0%
Seve	100,0%
Sga (*)	50,0%
Sgtn	100,0%
Sitren	99,5%
Société des Carrières de la 113	100,0%
Société des Carrières & Matériaux de Savoie	100,0%
Société des Gravières de Perreux	100,0%
Société Matériaux de Beauce (*)	50,0%
Société Migne Services	100,0%
Solusel	100,0%
Sonaguy	100,0%
Stinkal	65,0%
Travaux Publics de Provence	100,0%
Travaux Publics et Assainissement	100,0%
TSV	100,0%
Verdolini Carrières	100,0%
Verdolini Recyclage	65,0%
Vernet	100,0%
Eiffage Infra Bau SE	100,0%
Bohn	100,0%
Eiffage Infra-Asphalt GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Asphalt Trebbin GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Fräsdienst GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Hochbau GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Lärmschutz GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Ost GmbH	100,0%
Eiffage Infra-OWL GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Rohstoffe	100,0%
Eiffage Infra-Spezialtiefbau GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Sud GmbH	100,0%
Eiffage Infra-Vortriebstechnik GmbH	100,0%
Eiffage PPP GmbH	100,0%
Eiffage Rail Nordic AB	100,0%
Faber Bau GmbH	100,0%
Heinrich Walter Bau GmbH	100,0%
Karl Wilhelm Faber GmbH	100,0%
MDM Rohr und Stahlhandel GmbH	100,0%
Nat Fortune GmbH	100,0%

Nat Hungária Villamos Szereléstechnikai Kft	100,0%
Nat Neuberger Anlagen-Technik AG	100,0%
Schwietelsky Faber GmbH Kanalsanierung (*)	50,0%
S&G Hamburg GmbH	100,0%
S&G Schleswig Holstein GmbH	100,0%
S&G Schwerin GmbH	100,0%
Wittfeld GmbH	100,0%
Wittfeld RO SRL	100,0%
Eiffage Infraestructuras	100,0%
Bulk Logistics SLU	100,0%
Contratas y Aglomerados Las Cabezuelas	100,0%
Eiffage Infraestructuras Gestion y Desarrollo	100,0%
E.I. Mobile Equipment S.L.U.	100,0%
Faber Viam	100,0%
Masfalt	98,3%
Mebisa (*)	43,0%
Sgas	100,0%
Aglomerados Albacete	100,0%
Aglomerados Los Serranos	100,0%
Extraccion de Aridos Sierra Negra	100,0%
Serrano Aznar Obras Publicas	100,0%
Eiffage Métal	100,0%
Albatracker	50,1%
Eiffel Deutschland Stahltechnologie GmbH	100,0%
Eiffage Métal Antilles Guyane	100,0%
Eiffage Métal España	100,0%
Eiffage Métal Gestion y Desarrollo	100,0%
Eiffel Nigeria Limited	100,0%
EM UK limited	100,0%
Stahlbau Consult GmbH	100,0%
Stahlbau Engineering Hannover GmbH	100,0%
Unibridge (*)	49,0%
Angus Consulting Engineers Pvt Ltd	44,4%
Boombeke	87,0%
Hoolst	87,0%
Iemants France	87,0%
Iemants NV	87,0%
Iemants Qatar	41,8%
Iemants Steel Construction Middle East	42,6%
Iemants Steel Construction Services Cyprus	87,0%
Lonete	87,0%

Sea and Land Project Engineering Ltd	87,0%
Smulders Group NV	87,0%
Smulders Projects Belgium	87,0%
Smulders Projects International	87,0%
Smulders Projects Taiwan Ltd	87,0%
Smulders Projects UK Ltd	87,0%
Spomasz	84,3%
Willems Staalconstructies	87,0%

Eiffage Energie Systèmes Participations	100,0%
Ambergol	57,2%
AP2M	100,0%
Bousquet	100,0%
Bruay lumières	100,0%
CE2I	100,0%
Charbonnage de France Ingénierie (*)	40,0%
Coge Richardière	100,0%
Coge SE	100,0%
Crystal	100,0%
Crystal S.A.M.	100,0%
Cy-Fes-Htb	100,0%
Demil	100,0%
Egef	100,0%
Eiffage Energie Bretagne Pays de Loire	100,0%
Eiffage Energie Ferroviaire	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clemessy Services	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Albares	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Alsace Franche Comté	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Alsace Sanitaire Chauffage	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Arthésis	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Aquitaine	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Automatismes & Robotique	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Autom's	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 - Cassagne	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Centre Loire	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Chamayou	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Centre Est	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Est	100,0%

Eiffage Energie Systèmes - Clévia Idf	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Méditerranée	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Nord	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Normandie	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Nouvelle Aquitaine	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Ouest	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clévia Sud-Ouest	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - EIS VDR	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Elec 2000	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Electronique	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Energie et technique	100,0%
Eiffage Energie Systèmes Ferroviaires	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Fontanie	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - G.CLIM	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Ger2i	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Gestion & Développement	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Guadeloupe	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Guyane	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Haute Normandie	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Ile de France	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Indus Nord	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Informiciel	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 - Lohner	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Lohner Maintenance et Technique	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 - Martinique	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Méditerranée	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Modelec	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Nord	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Paul Herrbach	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Poitou Charentes	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - PourceLOT	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Provence	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Proxilor	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 - Service Idf	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Services	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 - Télécom Metralor	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Telecom Sud Est	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Therco Assistance Chauffage	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Therminox	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Transport & Distribution	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Val de Loire	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Wetec	100,0%
Eiffage Energie Transport & Distribution Burkina Faso	100,0%
Eiffage Energie Transport & Distribution Sénégal	100,0%
Eiffel Industrie Côte d'Ivoire	100,0%
Eiffel Industrie GmbH	100,0%
Elettromeccanica Galli Spa	51,0%
Energie 2015	100,0%
Entreprise Caribéenne des Réseaux Electriques	100,0%
Flowergy Asnières	70,0%
Flowergy Clamart (*)	20,0%
Forclum Energies Services Benin	100,0%
Forclum Grands Travaux Tertiaires	100,0%
Forclum Numérique	100,0%
Frem	100,0%
Frem Maroc	100,0%
Frigoservice (*)	22,9%
Ger2i Maroc	100,0%
Ger2i Méditerranée	100,0%
GIE Eiffage Energie Systèmes Ferroviaires	100,0%
Iperion	100,0%
JJ Tome	57,2%
JJ Tome Mexico	100,0%
JJ Tome Mozambique	57,2%
La Roseraie	100,0%
Lux	100,0%
Luxsolis Enr	100,0%
Luxsolis Enr Ingenierie	100,0%

Résintel	100,0%
Sacem	100,0%
Saitel	100,0%
Saitel Bretagne Sud	100,0%
Seath	100,0%
Collignon Eng	100,0%
Collignon Luxembourg	100,0%
Ecv	100,0%
Fexim	100,0%
Luxys	100,0%
Vse	100,0%
Ypeb	96,0%
Yvan Paque	100,0%
Eiffage Energia	100,0%
Conscytéc	100,0%
E.D.S. Ingenieria y Montajes	100,0%
Eiffage Energia Chile Limitada	100,0%
Eiffage Energia Jamaïca	100,0%
Eiffage Energia Mexico	100,0%
Eiffage Energia Pérou	100,0%
Electromedical	100,0%
F10 Factoria de Serveis Electricis	80,0%
Inesi	42,9%
Instalaciones Electricas y Bobinajes	100,0%
Irati Ingenieros	100,0%
Elomech Elektroanlagen GmbH	90,0%
Eloprojekt	90,0%
Eloservice	90,0%
Neugebauer GmbH	45,9%
Teloplan	54,0%
Goyer	100,0%
Alubic Sp. z o.o.	90,0%
Defor	77,5%
F et G Nieruchomosci (*)	48,6%
Goyer UK	100,0%
Y Group	100,0%
Y Energie	100,0%
Y Systems	100,0%
Kropman Holding B.V.	51,0%
Avics B.V.	40,8%
Building Services Amersfoort B.V.	35,7%

Kropman Installatietechniek B.V.	51,0%
Kropman Onroerend Goed B.V.	51,0%
Lucrum Professionals B.V.	35,7%
OpenXS B.V.	40,8%
Res Novae Consultants & Engineers	32,1%
Installatiebedrijf Roderland B.V.	25,0%
Installationsbetrieb Roderland GmbH	25,0%
Eiffage Energie Systèmes - Clemessy	99,9%
Clemessy Automatizare	99,9%
Clemessy España	99,9%
Clemessy I&E GmbH	99,9%
Clemessy Maroc	99,9%
Clemessy Rus	99,9%
Clemessy Shangai Mechanical and Electrical Technology Co.	99,9%
Clemessy Switzerland	99,9%
Eiffage Energie Systèmes - Clemessy Motors	99,9%
Eiffage Energie Systèmes - Cogelub	99,8%
Eiffage Energie Systèmes - Dynae	79,8%
Eiffage Energie Systèmes - Eis	99,9%
Eiffage Energie Systèmes - Emcs Nord	99,9%
Eiffage Energie Systèmes - Fluides IT	99,9%
Eiffage Energie Systèmes - Game Ingenierie	99,8%
Eiffage Energie Systèmes - Game Travaux	99,8%
Eiffage Energie Systèmes - Lab Assistance	99,8%
Eiffage Energie Systèmes - Meci	100,0%
Eiffage Energie Systèmes - Secauto	99,8%
Eiffage Energie Systèmes - Seh	99,8%
Hyline	99,9%
Javel	99,9%
Lebas Industrie	99,9%
Petillot Location Services	99,9%
Rmt I&E GmbH	99,9%
Société Précision Générale	99,9%
Teseo	99,9%

* Sociétés mises en équivalence.

Nota :
Cette liste avec les adresses et numéros de Siren de ces sociétés est disponible au siège du Groupe.

Eiffage S.A.
Siège social : 3-7 place de l’Europe,
78140 Vélizy-Villacoublay
Capital social : € 392 000 000

À l’assemblée générale de la société Eiffage,

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 S.A. relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu’ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d’administration le 26 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 1^{er} janvier 2019 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 les notes 2.3, 2.4 et 6.5 de l’annexe des comptes consolidés qui exposent les changements de méthodes comptables relatifs à l’application au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l’interprétation IFRIC 23 « Positions fiscales incertaines ».

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, arrêtés

dans les conditions rappelées précédemment, 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.

Contrats de construction à long terme

Note 5.1 de l’annexe aux comptes consolidés

Description du risque
Les activités de construction représentent une part significative du chiffre d’affaires du groupe.

Le chiffre d’affaire des contrats de construction est comptabilisé selon la méthode de l’avancement. Cette méthode induit des estimations budgétaires des produits et des dépenses, et la détermination d’un pourcentage d’avancement.

Les estimations budgétaires à terminaison sont basées sur des jugements de la direction liés à la survenance d’aléas, notamment pour les grands projets. Ces estimations initiales peuvent faire l’objet de révision en cours d’exécution des chantiers et avoir des impacts significatifs sur les résultats.

Compte tenu du caractère significatif des activités de construction dans le 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 à long terme comme un point clé de notre audit.

Travaux d’audit réalisés
Nos travaux ont notamment consisté à :
→ prendre connaissance des procédures et des systèmes d’information mis en place par le Groupe pour la comptabilisation du chiffre d’affaires des contrats de construction à long terme et le suivi des dépenses, et le cas échéant évalué la conception et la mise en œuvre des contrôles clés afférents,
→ pour les activités portant sur des contrats de faibles valeurs unitaires et niveaux de risques, procéder à une analyse du

portefeuille de contrats de certaines entités à travers l’examen des variations significatives et des contributions atypiques des contrats ;
→ sur une sélection de contrats, fondée sur des critères quantitatifs et qualitatifs (complexité technique, localisation géographique...) :
— rapprocher le chiffre d’affaires comptabilisé avec les contrats, les avenants signés et les produits supplémentaires considérés comme hautement probables ;
— procéder à des entretiens avec les responsables opérationnels et financiers afin de comprendre les jugements qu’ils ont exercés dans la détermination du résultat à terminaison ;
— apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les évaluations des résultats à terminaison et des éventuelles provisions pour pertes à terminaison ;
— comparer les réalisations par rapport aux estimations antérieures afin d’apprécier la fiabilité des estimations.

Goodwill et immobilisations incorporelles du domaine concédé

Notes 6.1 et 6.2 de l’annexe aux comptes consolidés

Description du risque
Les Goodwill et les immobilisations du domaine concédé présentent des valeurs nettes comptables de respectivement 3 703 millions d’euros et 10 837 millions d’euros au 31 décembre 2019. 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 perte de valeur de ces actifs à chaque fois qu’apparaît un indice de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les Goodwill.

Pour les besoins des tests de valeur, les Goodwill et immobilisations incorporelles du domaine concédé significatives sont regroupés au sein de groupes d'unités génératrices de trésorerie (« groupes d'UGT ») au niveau desquels sont appréciées les synergies des regroupements d'entreprises.

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 les Goodwill et les immobilisations du domaine concédé 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.

Travaux d'audit réalisés

Pour chaque groupe d'UGT, nous :

- vérifions la pertinence de l'approche retenue pour déterminer les groupes d'UGT au niveau desquels sont réalisés les tests de valeur ;
- prenons connaissance des modalités de mise en œuvre de ces tests de valeur ;
- analysons la cohérence des flux prévisionnels de trésorerie avec les flux historiques ;
- effectuons des entretiens avec la direction financière du Groupe afin d'apprécier les principales hypothèses retenues ;
- vérifions 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 ;
- analysons les tests de sensibilité des valeurs d'utilité effectués par la direction.

Provisions pour risques et litiges

Notes 9.1 et 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés

Description du risque

Dans le cadre de leurs activités de Travaux, les sociétés du groupe sont parfois impliquées dans 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.

Dans les concessions, le Groupe constitue des provisions afin de faire face à l'obligation de maintien en bon état d'usage des infrastructures concédées. Elles sont calculées en fonction du coût de remplacement estimé de certaines parties des infrastructures.

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.

Travaux d'audit réalisés

Pour les principaux risques identifiés, nous analysons les faits et circonstances pour apprécier la pertinence des estimations de la direction et des hypothèses sous-jacentes. Nous analysons les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques disponibles.

Nous corroborons les informations obtenues des avocats sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables avec les provisions comptabilisées.

Nous évaluons la qualité des estimations passées de la direction en comparant les montants payés avec les montants antérieurement provisionnés.

Concernant la provision pour maintien en l'état des ouvrages en concession, nous corroborons les données utilisées pour le calcul de la provision avec celles issues du budget des dépenses de renouvellement de chaussées sur cinq ans extrapolé, nous apprécions la cohérence du budget de dépenses par confrontation avec les réalisations observées sur les années précédentes et nous apprécions le bien-fondé des hypothèses utilisées pour le taux d'actualisation retenu.

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 arrêté le 26 février 2020 et complété par le conseil d'administration du 25 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt du rapport de gestion relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, 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 S.A. par l'assemblée générale du 21 juin 1977 pour le cabinet KPMG Audit IS compte tenu des acquisitions et des fusions de cabinets intervenues depuis cette date et du 24 avril 2019 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit IS était dans la 43^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 1^{re} 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 un rapport au comité d’audit 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 30 mars 2020

KPMG Audit IS

Philippe Bourhis

Associé

Mazars

Olivier Thireau

Associé

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.

Comptes sociaux

Bilan

Actif

En milliers d’euros	2019				2018
	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	
Immobilisations incorporelles et corporelles	2	1 513	1 351	162	175
Participations	3	3 803 639	31 313	3 772 326	3 771 449
Autres immobilisations financières	3; 4; 11	481 136	81 002	400 134	375 204
Total de l’actif immobilisé		4 286 288	113 666	4 172 622	4 146 828
Créances clients et Comptes rattachés	4; 11	161 440	–	161 440	122 440
Autres créances	4; 11	2 043 053	42	2 043 011	1 163 495
Total de l’actif réalisable		2 204 493	42	2 204 451	1 285 935
Valeurs mobilières de placement	5	46 256	8	46 248	179 911
Disponibilités	5	1 415 733	–	1 415 733	1 593 299
Total de l’actif disponible		1 461 989	8	1 461 981	1 773 210
Comptes de régularisation		4 876	–	4 876	227
Total de l’actif		7 957 646	113 716	7 843 930	7 206 200

Passif

	Notes	2019	2018
Capital	6	392 000	392 000
Primes d’émission, de fusion, d’apport		520 942	562 337
Écarts de réévaluation		3 415	3 415
Réserves		40 368	40 368
Report à nouveau		3 705 532	3 445 482
Résultat de l’exercice		590 187	493 628
Provisions réglementées		37	37
Capitaux propres	7	5 252 481	4 937 267
Provisions pour risques et charges	8	135 590	138 870
Dettes financières	9; 10	1 556 501	1 246 304
Dettes fournisseurs et Comptes rattachés	9; 10	12 787	7 038
Autres dettes	9; 10	885 889	876 483
Total des dettes		2 455 177	2 129 825
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	9; 10	282	8
Comptes de régularisation		400	230
Total du passif		7 843 930	7 206 200

Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	2019	2018
Produits d'exploitation			
Ventes et prestations de services		11 709	3 440
Autres produits		152	155
Reprise de provisions		11 372	5 640
Total		23 233	9 235
Charges d'exploitation			
Charges externes		(26 446)	(17 861)
Impôts et taxes, versements assimilés		(821)	(830)
Salaires, traitements et charges sociales		(2 797)	(18 348)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(535)	(13 999)
Total		(30 599)	(51 038)
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun		-	11
Résultat d'exploitation		(7 366)	(41 792)
Produits de participations		568 854	504 720
Intérêts nets et divers	14	20 670	14 567
Variation nette des provisions		(175)	3 890
Résultat financier		589 349	523 177
Résultat courant		581 983	481 385
Résultat sur cessions d'actifs immobilisés		-	(347)
Autres produits et charges à caractère exceptionnel		3 142	22 993
Variation nette des provisions		(2 800)	(22 373)
Résultat exceptionnel	15	342	273
Impôts sur les bénéfices	16	7 862	11 970
Résultat net		590 187	493 628

(Sauf indication contraire, tous les chiffres cités sont exprimés en milliers d'euros)

Eiffage

Société anonyme au capital de 392 000 000 €
3-7, place de l'Europe à Vélizy-Villacoublay (78140), France
709 802 094 R.C.S. de Versailles

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 ANC 2018-01 du 20 avril 2018 modifiant le règlement ANC N°2014-03 relatif au plan comptable général (règlement homologué par arrêté du 8 octobre 2018, et publié au Journal Officiel du 9 octobre 2018).

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 liés à leur acquisition 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.

1.3. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale et éventuellement dépréciées en fonction de leurs perspectives de recouvrement.

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. Les plus-values latentes ne sont pas comptabilisées.

1.5. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges 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.

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

Les comptes des sociétés en participation françaises, dont la société est gérante, sont totalement intégrés aux comptes annuels quel que soit le pourcentage de détention. La quote-part de résultat revenant aux associés non gérants est comptabilisée dans les rubriques « bénéfice transféré » ou « perte transférée ».

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 à hauteur de la quote-part revenant à la société.

1.8. Résultats des filiales sociétés en nom collectif

Dans la mesure où les clauses statutaires le permettent, les résultats des sociétés de personnes et assimilées de l’année en cours 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, en contrepartie du résultat financier.

1.9. 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	1 288	–	–	1 288
Autres immobilisations corporelles	77	–	–	77
Total	1 513	–	–	1 513

2.2 Amortissements

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises	À la fin de l'exercice
Constructions	1 262	13	–	1 275
Autres immobilisations corporelles	76	–	–	76
Total	1 338	13	–	1 351

3. Immobilisations financières

3.1 Valeur brute

	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Participations	3 802 762	902	25	3 803 639
Actions propres et contrat de liquidités	7 354	61 546	64 956	3 944
Autres immobilisations financières	448 656	64 983	36 447	477 192
Total	4 258 772	127 431	101 428	4 284 775

3.2 Provisions

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises	À la fin de l'exercice
Participations	31 313	–	–	31 313
Autres immobilisations financières	80 806	267	71	81 002
Total	112 119	267	71	112 315

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⁾	377 960	–	377 960
Créances de l’actif réalisable ⁽²⁾			
Créances Clients et Comptes rattachés	161 440	161 440	–
Autres créances diverses ⁽³⁾	2 043 011	2 043 001	10
Total	2 582 411	2 204 441	377 970

(1) Dont 361 309 milliers d'euros envers les sociétés du Groupe.

(2) Dont 1 303 552 milliers d'euros envers les sociétés du Groupe.

(3) Dont 668 440 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	41	1	–	42
Total	41	1	–	42

5. Valeurs mobilières de placement et Disponibilités

5.1 Valeurs mobilières de placement

	Nombre de titres		Valeur nette comptable
	Au début de l'exercice	À la fin de l'exercice	
Actions propres	1 251 915	178 777	15 821
OPCVM monétaires	–	–	30 427
Total	1 251 915	178 777	46 248

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 562 585 milliers d’euros.

6. Composition du capital social

Au 31 décembre 2019, le capital est composé de 98 000 000 actions au nominal de 4 euros.

	Nombre
Actions émises au 31 décembre 2018	98 000 000
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 392 098
Réduction de capital	(2 392 098)
Actions émises au 31 décembre 2019	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 2018	392 000	562 337	3 415	40 368	3 445 482	493 628	37	4 937 267
Affectation de l’exercice	–	–	–	–	493 628	(493 628)	–	–
Distribution de l’exercice	–	–	–	–	(233 578)	–	–	(233 578)
Augmentation de capital	9 568	147 784	–	–	–	–	–	157 352
Réduction de capital	(9 568)	(189 179)	–	–	–	–	–	(198 747)
Autres variations	–	–	–	–	–	–	–	–
Résultat de l’exercice 2019	–	–	–	–	–	590 187	–	590 187
Montant au 31 décembre 2019	392 000	520 942	3 415	40 368	3 705 532	590 187	37	5 252 481

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	104 800	107 600	104 800	–	107 600
Charges à venir sur chantier	17 050	–	–	4 000	13 050
Filiales	15 900	–	–	2 000	13 900
Impôts	960	–	–	–	960
Restructuration	160	–	–	80	80
Total	138 870	107 600	104 800	6 080	135 590

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	1 556 501	1 556 501	–
Total	1 556 501	1 556 501	–
Autres dettes			
Dettes envers les sociétés du Groupe ⁽¹⁾	882 312	882 312	–
Autres dettes diverses	3 577	3 577	–
Total	885 889	885 889	–
Concours bancaires courants	282	282	–
Total	282	282	–

(1) Cf. 4.1 en ce qui concerne l'effet lié à l'opération de titrisation.

9.2 Dettes fournisseurs et Comptes rattachés

Au 31 décembre 2019, les dettes fournisseurs et comptes rattachés s’élèvent à 12 787 milliers d’euros. Elles comprennent des dettes à l’égard des fournisseurs hors Groupe, pour un montant de 9 173 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 2019	Montant au 31 décembre 2018
Dettes financières	145	55
Dettes fournisseurs et Comptes rattachés	8 711	4 930
Autres dettes	279	16 012
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	282	8
Total	9 417	21 005

11. Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

	Montant au 31 décembre 2019	Montant au 31 décembre 2018
Autres immobilisations financières	31 963	26 390
Créances clients et Comptes rattachés	115 940	105 058
Autres créances	(2)	–
Disponibilités	585	395
Total	148 486	131 843

12. Actions propres

Au 31 décembre 2019, Eiffage détenait directement 218 020 de ses propres actions (soit 0,22 % du capital) pour un montant global de 19,8 millions d’euros. 178 777 actions (15,8 millions d’euros) étaient affectées à la couverture des plans d’options d’achat d’actions, le solde, soit 39 243 actions (3,9 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. Intérêts nets et divers

	Montant au 31 décembre 2019	Montant au 31 décembre 2018
Produits financiers		
Intérêts sur entreprises liées	20 092	17 203
Autres produits financiers sur entreprises liées	2 705	3 140
Autres intérêts et produits assimilés	3 756	2 216
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	3	–
Charges financières		
Intérêts sur entreprises liées	–	(261)
Autres charges sur entreprises liées	(2 539)	(5 330)
Autres intérêts et produits assimilés	(2 484)	(1 803)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(863)	(598)
Total	20 670	14 567

15. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 0,3 millions d'euros. Il est composé essentiellement de plus-values sur cessions de titres.

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 2019, ce Groupe a concerné 294 filiales. Le produit d'impôt de 7,9 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 2019	Montant au 31 décembre 20178
Avals et cautions	2 034 490	2 321 708
Sociétés de personnes (SCI, SNC, GIE)	491 548	433 854
Total	2 526 038	2 755 562

Engagements reçus	Montant au 31 décembre 2019	Montant au 31 décembre 2018
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000 000	1 000 000
Total	2 000 000	1 000 000

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 2019 s'élève à un montant brut de 1 803 milliers d'euros.

Le montant des jetons de présence comptabilisé au titre de l'exercice pour l'ensemble des administrateurs s'élève à 801 milliers d'euros.

20. Honoraires de 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.

Résultat des cinq derniers exercices

Nature des indications	2015	2016	2017	2018	2019
1 – Capital en fin d'exercice (en milliers d'euros)					
Capital social	381 736	392 329	392 015	392 000	392 000
Nombre des actions ordinaires existantes	95 433 991	98 082 265	98 003 766	98 000 000	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	266 746	176 249	322 779	508 500	574 464
Impôts sur les bénéfices	76 923	40 961	49 280	11 970	7 862
Participation des salariés due au titre de l'exercice	–	–	–	–	–
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	321 755	148 233	252 887	493 628	590 187
Résultat distribué	143 151	147 123	196 008	235 200	274 400
3 – Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	3,60	2,21	3,80	5,31	5,94
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	3,37	1,51	2,58	5,04	6,02
Dividende attribué à chaque action	1,50	1,50	2,00	2,40	2,80
4 – Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale de l'exercice	1 718	1 636	1 569	1 800	1 932
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	863	586	582	590	865

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

	2019	2018
Résultat courant		
Global en millions d’euros	582	481
Par action en euros	5,9	4,9
Résultat net total avant impôt		
Global en millions d’euros	582	482
Par action en euros	5,9	4,9
Résultat net		
Global en millions d'euros	590	494
Par action en euros	6,0	5,0

Filiales et participations au 31 décembre 2019

	Capital	Capitaux propres autres que le capital y.c. résultat 2019	Quote-part du capital détenu en %	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par Eiffage et non encore remboursés	Engagements donnés par Eiffage	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par Eiffage au cours de l'exercice
--	---------	---	-----------------------------------	---	---	---	--------------------------------	--	--------------------------------------	---

A – Renseignements détaillés concernant les filiales et participations

1. Filiales (+ 50 % du capital détenu par Eiffage)

Eiffage Construction ⁽¹⁾	275 629	624 608	100,00	1 185 707	1 185 707	–	180 375	4 455 088	103 131	86 131
Eiffage Énergie Systèmes Participations ⁽¹⁾	242 560	713 819	100,00	898 371	898 371	–	9 244	4 536 316	127 876	114 610
Eiffage Infrastructures ⁽¹⁾	387 203	763 349	100,00	885 571	885 571	–	4 700	6 637 476	95 535	35 076
Financière Eiffarie ⁽¹⁾	200 174	1 733 425	50,00	378 707	378 707	–	–	3 016 090	735 289	302 063
A'Liénor	167 446	107 850	65,00	179 161	179 161	85	1 081	66 478	10 993	–
Senac	30 571	313 943	100,00	30 571	30 571	–	–	53 913	16 759	5 212
Eiffage Rail Express	22 867	1 446 600	100,00	22 867	22 867	60 163	1 011 000	128 898	10 607	10 679
Verdun Participations 1 ⁽¹⁾	4 185	(223 684)	51,00	20 410	20 410	–	–	51 905	5 932	4 696
Eifaltis	13 636	(13)	100,00	13 636	13 636	90 710	–	–	(2)	–
Eiffage Services	390	3 353	100,00	6 300	6 300	–	–	33 489	3 304	2 132
Eiffage Global Services	6 037	(3 824)	100,00	6 044	6 044	–	–	49 035	699	–

2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par Eiffage)

Adelac	6 000	14 265	25,00	68 612	68 612	905	–	56 803	10 049	–
TP Ferro Concesionaria ⁽²⁾	51 435	NC	50,00	25 718	–	49 122	–	NC	NC	–
Efi	53 317	28 652	23,73	19 420	19 420	–	–	39 872	1 639	194
Eiffage Infra Bau SE ⁽¹⁾	18 107	21 387	44,77	19 317	19 317	34 563	–	84 583	2 694	–
SMTPC	17 804	48 643	32,92	16 221	16 221	–	–	35 119	12 469	3 651
Société Prado Sud	16 093	(25 965)	41,49	6 676	6 676	8 591	–	12 192	1 869	–

(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	3 609 359	30 652	114 164	49 464
Nette	3 604 164	30 652	114 164	23 346
Montant prêts et avances accordés	1 485 912	34 632	138 697	55 660
Montant cautions et avals donnés	1 740 075	3 000	9 185	–
Montant dividendes encaissés	558 701	5 213	4 754	188

Eiffage S.A.
Siège social : 3-7 place de l’Europe,
78140 Vélizy-Villacoublay
Capital social : € 392 000 000

À l’assemblée générale de la société Eiffage,

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 S.A. relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu’ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d’administration le 26 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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 l’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 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 1^{er} janvier 2019 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 – 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 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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.

Évaluation des titres de participation

Notes 1.2 et 3 de l’annexe aux comptes annuels

Description du risque

Les titres de participation détenus par la société 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.

Travaux d’audit réalisés

Nos travaux consistent à vérifier la permanence et la correcte application des méthodes utilisées.

Nous apprécions les principales hypothèses retenues par la direction pour déterminer les perspectives de développement et de rentabilité des filiales et 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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 arrêté le 26 février 2020 et complété par le conseil d’administration du 25 mars 2020 et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels. S’agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d’arrêté du rapport de gestion relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu’ils feront l’objet d’une communication à l’assemblée générale appelée à statuer sur les comptes. Nous attestons de la sincérité et de 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 de 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 contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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 S.A. par l’assemblée générale du 21 juin 1977 pour le cabinet KPMG Audit IS compte tenu des acquisitions et des fusions de cabinets intervenues depuis cette date et du 24 avril 2019 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit IS était dans la 43^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 1^{re} 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 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 un rapport au comité d’audit 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 30 mars 2020

KPMG Audit IS	Mazars
Philippe Bourhis	Olivier Thireau
Associé	Associé

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d’approbation des comptes de l’exercice clos le 31 décembre 2019

Eiffage S.A.
Siège social : 3-7 place de l’Europe,
78140 Vélizy-Villacoublay
Capital social : €.392 000 000

À l’assemblée générale de la société Eiffage,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l’intérêt pour la société des conventions 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. 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 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 déjà approuvées par l’assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l’exercice écoulé, qui a fait l’objet de l’autorisation préalable de votre conseil d’administration du 14 novembre 2019.

Convention de prestation de services conclue entre le groupe Eiffage et APRR
Personne concernée : M. Benoît de Ruffray, président-directeur général d’Eiffage et administrateur d’APRR.

Le Groupe, par l’intermédiaire de sa filiale Laborde Gestion, détenue en totalité par Eiffage S.A, a conclu le 20 mars 2020 une convention par laquelle le groupe Eiffage prend en charge l’ensemble du pilotage de la gestion des contrats de concessions du groupe APRR. Cette convention vise à permettre au groupe APRR de s’appuyer plus largement sur les compétences et les services du groupe Eiffage dans le cadre d’une meilleure valorisation des services affectés aux divers contrats de délégation de services du groupe APRR.

Le montant annuel des prestations facturées à APRR par Laborde Gestion est valorisé à 14,3 millions d’euros indexé sur l’inflation.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu’il ne nous a été donné avis d’aucune convention déjà approuvée par l’assemblée générale dont l’exécution se serait poursuivie au cours de l’exercice écoulé.

Paris La Défense, le 30 mars 2020
Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Philippe Bourhis
Associé
Mazars
Olivier Thireau
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 mentionnés et qui se sont appuyés sur différents documents internes (statuts, règlement intérieur et procès-verbaux du conseil d’administration et de ses comités, programmes de conformité, etc.). Il tient compte de la réglementation en vigueur, des recommandations de l’AMF, du code de gouvernement d’entreprise Afep-Medef, du rapport du Haut Comité de gouvernement d’entreprise, ainsi que des pratiques en place. Ce rapport a été adopté par le conseil d’administration d’Eiffage du 26 février 2020.

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, aéroportuaires 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⁽¹⁾ 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. Il est, par ailleurs, précisé que si le mandat d’administrateur de M. Roverato est renouvelé lors de l’assemblée générale du 22 avril 2020, celui-ci ne demandera pas le renouvellement de sa mission d’administrateur référent.

(1) La dernière révision du code Afep-Medef date du 30 janvier 2020, mais cette publication tardive par rapport au cycle habituel de mise à jour en novembre ne

permet pas, dans ce document d’enregistrement universel 2019, l’incorporation ou le commentaire de certaines recommandations très récentes.

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 femmes-hommes fixée par la loi du 27 janvier 2011. La proportion de la moitié de membres indépendants recommandée par le code Afep-Medef est également respectée, étant précisé que l’administrateur représentant les salariés actionnaires n’est pas pris en compte dans ce calcul. Le conseil comporte également trois membres binationaux et un ayant son activité professionnelle hors de France.

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.
Au cours de l’exercice 2019, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de cette politique avec une composition du Conseil d’administration qui n’a pas évolué sur l’exercice et qui est présentée dans ce rapport.

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 1 000 actions Eiffage. Le dirigeant mandataire social est, par ailleurs, contraint de conserver un nombre important d’actions qui seraient issues de programmes d’actions gratuites. Le nombre minimum d’actions que le dirigeant mandataire social doit conserver jusqu’à la fin de son mandat est de 50 % de chaque attribution d’actions gratuites, jusqu’à ce qu’il détienne l’équivalent de trois fois son salaire annuel fixe. Il lui est également interdit de recourir à des opérations de couverture jusqu’à la cessation de son mandat.

Il est précisé que, en application de la loi Pacte, il est demandé à l’assemblée générale du 22 avril 2020 de modifier les statuts afin de prévoir les modalités de désignation d’un ou deux administrateurs représentant les salariés, qui ne seront pas pris en compte dans les calculs de parité et d’indépendance.

Afin de déterminer le mode électif des administrateurs représentant les salariés, le Groupe a organisé une consultation de son comité de Groupe, qui a voté favorablement et unanimement en faveur du choix suivant :

- ➔ l’un des deux administrateurs représentant les salariés sera nommé par le comité de Groupe selon des modalités à définir par ledit comité.

Conformément à la loi, l’autre administrateur représentant les salariés sera nommé par le comité de Groupe européen selon des modalités à définir par ledit comité.
Dans le but d’accueillir au mieux les administrateurs représentant les salariés et au-delà des obligations légales de droit à la formation et

aux heures de délégation, le conseil va faire réaliser un livret de bienvenue de l’administrateur qui regroupera les documents clés et organisera, en son sein, un mentorat.

La composition du conseil au 26 février 2020 figure ci-dessous :

	Fonction	Fin de mandat	Date de premier mandat et ancienneté au conseil*	Indépendance	Parité	Date de naissance	Nationalité
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	2023	09/12/2015 ⁽¹⁾ 4 ans	Non	Homme	04/06/1966	Française
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	2020	22/01/1987 33 ans	Non	Homme	10/09/1944	Française et italienne
Thérèse Cornil	Administrateur	2021	24/02/2011 ⁽²⁾ 9 ans	Oui	Femme	27/02/1943	Française
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	2023	18/04/2012 7 ans	Non	Homme	29/01/1965	Française
Bruno Flichy	Administrateur	2021	24/04/2002 ⁽³⁾ 17 ans	Non	Homme	25/08/1938	Française
Jean Guénard	Administrateur	2020	01/09/2011 ⁽⁵⁾ 8 ans	Oui	Homme	11/04/1947	Française
Marie Lemarié	Administrateur	2021	18/04/2012 7 ans	Oui	Femme	04/01/1972	Française
Dominique Marcel	Administrateur	2021	25/06/2008 11 ans	Oui	Homme	08/10/1955	Française
Isabelle Salaün	Administrateur	2023	15/04/2015 4 ans	Oui	Femme	25/08/1961	Française et suisse
Carol Xueref	Administrateur	2021	16/04/2014 5 ans	Oui	Femme	09/12/1955	Française et britannique
Odile Georges-Picot	Administrateur	2022	24/04/2018 1 an	Oui	Femme	02/06/1956	Française
Décompte	11			7/10 ⁽⁴⁾ Soit 70 % d’indépendants	5/11 Soit 45 % de femmes		

* Le décompte de l’ancienneté au conseil se fait en nombre d’années pleines arrondi par défaut.
(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. Serge 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 1^{er} 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
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
2023	3/11	Benoît de Ruffray ; Laurent Dupont ; Isabelle Salaün

Conformément aux dispositions de l’article 18 des statuts, afin exclusivement de permettre un renouvellement partiel des membres du conseil d’administration de manière annuelle, l’assemblée générale ordinaire pourra par exception nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un an, deux ans ou trois ans. À cet effet, le conseil déterminera par voie de tirage au sort les membres dont la nomination sera proposée à l’assemblée générale pour une durée inférieure à quatre ans.

Il n’y a pas eu de changement dans la présidence du conseil ou dans la direction générale 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	Nomination		Renouvellement
Conseil d’administration	24 avril 2019		Benoît de Ruffray Laurent Dupont Isabelle Salaün
Comité d’audit	Aucun changement	Aucun changement	Aucun changement
Comité des nominations et rémunérations	27 février 2019	Carol Xueref, est nommée président en remplacement de Thérèse Cornil, qui reste membre du comité	
Comité stratégique et RSE	27 février 2019	Jean Guénard 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	16 000 ⁽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		2 144 ⁽³⁾
Bruno Flichy	Administrateur	Membre		Membre	5 500
Jean Guénard	Administrateur indépendant		Membre	Président	37 807
Marie Lemarié	Administrateur indépendant	Membre			1 300
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 11 390 parts de FCPE Eiffage actionnariat acquises lors des opérations d’actionnariat salarié du Groupe depuis 2016. Ces parts sont indisponibles pour cinq ans à partir de leur date d’investissement sauf en cas de déblocage anticipé prévu par la législation. Ces parts de FCPE Eiffage actionnariat correspondent, au 31 décembre 2019, à environ 25 638 actions Eiffage.

(2) Compte tenu de sa participation dans Eiffage et la Sicavas Eiffage 2000, M. Roverato détient une participation directe et indirecte de 0,16 % du capital d’Eiffage ; en tenant compte de l’usufruit des actions qu’il détient, cette participation serait portée à 0,38 % du capital d’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 sont indisponibles pour cinq ans à partir de leur date d’investissement sauf en cas de déblocage anticipé prévu par la législation. Ces parts correspondent, au 31 décembre 2019, à environ 2 340 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 conflits d’intérêts et de porter à la connaissance du conseil les éventuelles situations de conflits 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 2019.

Il est par ailleurs précisé que si le mandat d’administrateur de M. Roverato est renouvelé lors de l’assemblée générale du 22 avril 2020, celui-ci ne demandera pas le renouvellement de sa mission d’administrateur référent.

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.

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 ⁽¹⁾	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	✓	✓	✓	✓ ⁽²⁾	✓	✓	✓
7. Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Statut de l’actionnaire important	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conclusion	Indépendante	Indépendant	Indépendante	Indépendant	Indépendante	Indépendante	Indépendante

(1) Isabelle Salaün est également administrateur de SMTPC, société cotée sur Euronext dans laquelle le Groupe est actionnaire à hauteur de 32,9 %

(2) Il est précisé que M. Marcel deviendra non indépendant à partir du 24/06/2020, date à partir de laquelle il aura été administrateur depuis plus de douze ans.

✓ Critère satisfait ✗ Critère non satisfait

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 = 8	Nombre de réunions = 5	Nombre de participations et % effectif	Nombre de réunions = 5	Nombre de participations et % effectif	Nombre de réunions = 5	Nombre de participations et % effectif
	Benoît de Ruffray	Président-directeur général	Non	8 (100 %)				Membre	5 (100 %)
	Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	Non	7 (87,5 %)				Membre	5 (100 %)
	Thérèse Cornil	Administrateur indépendant	Oui	5 (62,5 %)		Membre	5 (100 %)		
	Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Non	8 (100 %)	Membre	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)	
	Jean Guénard	Administrateur indépendant	Oui	8 (100 %)		Membre	5 (100 %)	Président	5 (100 %)
	Marie Lemarié	Administrateur indépendant	Oui	8 (100 %)	Membre	5 (100 %)			
	Dominique Marcel	Administrateur indépendant	Oui	8 (100 %)	Membre	5 (100 %)			
	Isabelle Salaün	Administrateur indépendant	Oui	8 (100 %)	Président	5 (100 %)			
	Carol Xueref	Administrateur indépendant	Oui	8 (100 %)		Président	5 (100 %)	Membre	5 (100 %)
	Bruno Flichy	Administrateur	Non	8 (100 %)	Membre	5 (100 %)		Membre	5 (100 %)
	Odile Georges-Picot	Administrateur indépendant	Oui	8 (100 %)				Membre	5 (100 %)

E / Informations sur les membres du conseil d’administration

L’expertise et l’expérience professionnelle pertinente ainsi que les mandats des administrateurs sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Nom des administrateurs	Expertise, expérience professionnelles pertinentes et mandats au 31 décembre 2019
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. Autres mandats au 31 décembre 2019 : 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 Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : 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 Shanghai Engineering CO. Ltd, Bouygues Thaï Ltd, Byma PTE Ltd, BYMA Myanmar Ltd, Byrne Engineering Hong-Kong Ltd, Byrne Engineering Hub PTE Ltd, Byrne 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	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). Autres mandats au 31 décembre 2019 : Intra Groupe Eiffage, administrateur de : Eiffarie (SAS) Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Président de : Eiffage (SA), Eiffarie (SAS), Financière Eiffarie (SAS), Apollinaire Participation (SAS) Administrateur de : APRR, AREA
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. Mandats : Aucun

Nom des administrateurs	Expertise, expérience professionnelles pertinentes et mandats au 31 décembre 2019
Laurent Dupont Administrateur, représentant les salariés actionnaires Directeur d'exploitation M. Dupont n’a pas d’autres mandats dans une société cotée.	Études : Etudes : 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, directeur d’exploitation principal en 2019. 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 Paris 14° (110 M€) de 2014 à 2017. L. Dupont dispose d’un contrat de travail avec le Groupe à durée indéterminée depuis le 2 janvier 1988. Il s’agit d’un CDI classique avec un préavis de trois mois. Autres mandats au 31 décembre 2019 : Président de : Sicavas d’actionnariat salarié Eiffage 2000, FCPE Eiffage Actionnariat Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Président du FCPE Eiffage 2011
Jean Guénard Administrateur indépendant Président de la Fondation INSA de Lyon M. Guénard n’a pas d’autres mandats dans une société cotée.	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 FNTF et du Syndicat des entrepreneurs de TP de France. Autres mandats au 31 décembre 2019 : Vice-président honoraire de la FNTF Administrateur de l’Institut national des sciences appliquées de Lyon Administrateur de la Fondation INSA Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Secrétaire du Syndicat des entrepreneurs des travaux publics de France, président d’Eiffaime
Marie Lemarié Administrateur indépendant Directeur général de Scor Life Ireland Mme Lemarié n’a pas d’autres mandats dans une société cotée.	Etudes : 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’actif (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. Autres mandats au 31 décembre 2019 : Administrateur (membre exécutif du conseil) de SCOR Life Ireland DAC Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : 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

Nom des administrateurs	Expertise, expérience professionnelles pertinentes et mandats au 31 décembre 2019
Dominique Marcel Administrateur indépendant Président-directeur général de la Compagnie des Alpes M. Marcel exerce un autre mandat dans une société cotée.	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 1995, il est nommé sous-directeur en charge de l’épargne, de la prévoyance et des marchés financiers à la direction du Trésor. En 1997, il est nommé directeur de 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. 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. Autres mandats au 31 décembre 2019 : Président de la Compagnie des Alpes Domaines Skiabiles (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) Administrateur d’Eiffage Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Représentant permanent de la Compagnie des Alpes (CDA) au conseil d’administration de la Compagnie du Mont-Blanc (CMB) jusqu’en septembre 2016 Président du conseil d’administration de CDC Infrastructure (groupe CDC) jusqu’au 31 mars 2015
Isabelle Salaün Administrateur indépendant Directeur général d'Intégrale Prépa Mme Salaün exerce un autre mandat dans une société cotée.	Études : Ancienne élève de l’Ecole 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. Autres mandats au 31 décembre 2019 : Administrateur de SMTPC, société cotée sur Euronext
Carol Xueref Administrateur indépendant Présidente de Floem SAS Mme Xueref exerce un autre mandat dans une société cotée.	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 à 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 fut membre du collège de l’Autorité de la concurrence de 2006 à fin mars 2019. Autres mandats au 31 décembre 2019 : Administrateur d’Ipsen, société cotée sur Euronext Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Administrateur de filiales France et étranger du groupe Essilor International SA

Nom des administrateurs	Expertise, expérience professionnelles pertinentes et mandats au 31 décembre 2019
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).
M. Flichy n’a pas d’autres mandats dans une société cotée.	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), administrateur de Dexia Banque Belgique (2003-2010) et du Crédit du Nord (1997-2019). Membre du conseil de surveillance (2002-2008) puis administrateur (2008-2016) d’Aviva France.
	Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Administrateur de : Aviva Participations, Aviva France, Crédit du Nord, Eiffage, Association École Sainte-Geneviève Président de L’Association du Grand Montreuil
Odile Georges-Picot Administrateur indépendant	Études : Diplômée de Sciences Po Paris ; Master de sciences économiques Paris Sorbonne.
Mme Georges-Picot n’a pas d’autres mandats dans une société cotée.	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.
	Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des cinq dernières années : Représentante permanente de SANEF aux conseils d’administration d’ALIS (autoroute de liaison Seine Sarthe), SAPN (Société de l’Autoroute Paris-Normandie) et Léonord (Concessionnaire du périphérique nord de Lyon)

F / Informations particulières relatives aux mandataires sociaux

À la connaissance de l’émetteur et au jour de l’établissement du présent document, il n’existe aucun lien familial entre chacun des mandataires sociaux de la société. Pour l’exercice de leurs fonctions, les mandataires sociaux sont domiciliés au siège social de l’émetteur, 3-7, place de l’Europe, 78140 Vélizy-Villacoublay.

À la connaissance de la société et au jour de l’établissement du présent document, aucune personne membre d’un organe d’administration ou de direction, au cours des cinq dernières années, n’a fait l’objet d’une condamnation pour fraude, n’a été concernée par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d’entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d’un organe d’administration, de direction ou de surveillance, n’a fait l’objet d’une mise en cause et/ou d’une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ou n’a été déchue par un tribunal du droit d’exercer la fonction 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. Le Groupe a, par ailleurs, étoffé le contenu de la circularisation qui est annuellement faite auprès des administrateurs.

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 potentiel n’est identifié entre les devoirs de l’une quelconque des personnes membre d’un organe d’administration ou de direction à l’égard d’Eiffage et ses intérêts privés et/ou autres devoirs ;
- 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 et prévoyant l’octroi d’avantages au terme d’un tel contrat ;
- il n’existe pas d’arrangement ou d’accord conclu avec les principaux actionnaires, les clients, les fournisseurs ou autres en vertu duquel l’une quelconque des personnes membre d’un organe d’administration ou de direction a été sélectionnée en tant que membre d’un organe d’administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale ;
- il n’existe aucune restriction acceptée par les personnes membres d’un organe d’administration ou de direction concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l’émetteur qu’elles détiennent (à l’exception des obligations de conservation décrites dans ce document).

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 2018 sont de cette nature. L’une d’elle fera toutefois l’objet d’une résolution en vue de son approbation lors de l’assemblée générale du 22 avril 2020.

Bien que non conclue par Eiffage SA directement et à ce titre hors champ, Eiffage SA est indirectement intéressée à la convention à travers sa filiale à 100 %, la SNC Laborde Gestion, dont Eiffage SA est le gérant et APRR, dont M. Benoît de Ruffray, président directeur-général d’Eiffage, est également administrateur. Cette convention a été préalablement approuvée par le conseil d’administration du 14 novembre 2019 (M. de Ruffray n’ayant pas participé au vote et aux délibérations).

Les conventions de services communs sont usuelles au sein des groupes de sociétés. Elles permettent à Eiffage, société mère du Groupe, de faire bénéficier ses différentes filiales de services et expertises. L’objet de la convention sus-mentionnée est la prise en charge par le groupe Eiffage de l’ensemble du pilotage de la gestion des contrats de concessions du groupe APRR à travers la mise en place d’une convention de prestations de services de Laborde Gestion à APRR. Cette convention s’inscrit dans le cadre du renforcement d’Eiffage dans APRR, tel qu’annoncé dans le communiqué publié le 20 novembre 2019. Elle vise à permettre au groupe APRR d’améliorer et d’étendre la gamme de ses services affectés aux divers contrats de délégation de services publics et ainsi de répondre aux sollicitations et exigences des différents acteurs en présence, en s’appuyant sur les compétences et les services du groupe Eiffage et notamment sa direction générale.

Le montant annuel des prestations facturées à APRR est valorisé à 14,3 millions d’euros indexé sur l’inflation. Cela représente un montant inférieur à 1 % du résultat net part du groupe d’Eiffage, compte tenu des actionnaires minoritaires d’APRR et de l’impôt.

Les dispositions du 2ième alinéa de l’article L 225-39 du Code de commerce prévoient la mise en place par le Conseil d’administration d’une procédure d’évaluation des conventions portant sur les opérations courantes conclues entre les entités du groupe à des conditions normales. Cette procédure portera par l’établissement d’un récapitulatif de ces conventions, qui sera établi puis soumis au Conseil pour examiner le caractère courant et normal de ces conventions au moins une fois par an.

I / Travaux du conseil d’administration

Le conseil s’est réuni huit fois en 2019, dont deux fois hors les murs. Une de ces deux réunions hors les murs s’est tenue sur le chantier de la construction du siège de BNP PARIBAS FORTIS à Bruxelles et l’autre à Paris, à la suite de l’assemblée générale d’avril 2019.

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 2018, ainsi que les comptes consolidés semestriels 2019 et pris connaissance des rapports des commissaires aux comptes ;
 - approuvé le rapport de développement durable ;
 - approuvé le rapport sur la transparence des industries extractives ;
 - pris connaissance du rapport sur la procédure de « lanceur d’alerte », examiné son efficacité ainsi que la pertinence de son évolution à venir ;
 - arrêté les termes de ses différents rapports à l’assemblée, préparé et convoqué l’assemblée générale mixte des actionnaires du 24 avril 2019, arrêté les termes de l’ordre du jour et des résolutions soumises à l’approbation des actionnaires et approuvé les rapports pour celle-ci ;
 - approuvé la recommandation du comité d’audit relative au renouvellement des commissaires aux comptes ;
 - pris régulièrement connaissance des travaux et recommandations du comité d’audit ;
 - 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 ;
 - revu les initiatives en matière de cybersécurité, risques informatiques, plan de reprise de l’activité et conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) ;
 - revu les initiatives en cours pour la mise en œuvre de la loi Sapin 2 ;
 - pris connaissance des comptes 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 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 2019;
- revalidé la rémunération fixe de M. de Ruffray ainsi que la partie variable de long terme en actions (attribution gratuite d’actions) – principes, critères d’attribution et montants;
- fixé sur recommandation du comité des nominations et rémunérations l’évolution de la rémunération des administrateurs au titre de l’exercice 2019;
- revalidé la politique de rémunération des administrateurs;
- validé les pistes de travail du comité des nominations et rémunérations sur l’élaboration des principes et critères de la rémunération de M. de Ruffray pour la période 2019-2021 soumis à l’assemblée générale du 24 avril 2019;
- 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 et 2020;
- 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 24 avril 2019;
- validé les modifications du règlement intérieur;
- débattu du mode de fonctionnement du conseil.

3. En matière d’actionnariat salarié :

- décidé une augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d’épargne Groupe et 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 2019;
- validé le principe d’une opération d’actionnariat salarié en 2020;
- mis en place et fixé 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 en Belgique;
- examiné et approuvé, 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;
- approuvé la remise d’offres engageantes pour certaines opérations de croissance externe;
- approuvé la remise d’une offre engageante pour le projet de Route Centre-Europe Atlantique (RCEA);
- approuvé la montée au capital d’APRR;
- approuvé l’acquisition de 49,99 % de l’aéroport de Toulouse;
- approuvé l’augmentation des moyens de financement du Groupe.

5. Par ailleurs, le conseil a également :

- régulièrement examiné l’évolution du capital social;
- autorisé le programme de rachat d’actions;
- régulièrement examiné la cartographie des actionnaires du Groupe;
- autorisé l’annulation de 2 392 098 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.

Il est rappelé que le conseil avait, 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 cours de l’exercice 2019 au conseil des diverses réunions (roadshows et conférences) et des principales interactions avec les grands actionnaires du Groupe.

Le Groupe a participé à une quinzaine de conférences sur l’année à Paris et Londres, soit près d’une conférence par broker produisant de la recherche sur Eiffage. Le Groupe organise également, deux fois par an, des roadshows à Paris et Londres à la suite des résultats annuels et semi annuels, et une fois par an à Francfort à la suite des résultats annuels. Eiffage a de plus participé à une dizaine de réunions organisées par des brokers à Paris et a tenu de nombreuses réunions physiques et téléphoniques à la demande d’investisseurs. Ce dispositif permet d’entretenir un dialogue de qualité avec un grand nombre d’investisseurs.

De plus, le Groupe entretient un dialogue régulier avec les agences de conseil en vote.

Le Groupe est également présent aux côtés d’APRR lors des roadshows paneuropéens auprès des investisseurs obligataires qui sont organisés une fois l’an à l’automne.

Comme cela est fait deux années sur trois, une évaluation des travaux du conseil a été réalisée par le secrétaire du conseil. Tous les trois ans, cette évaluation est faite par un tiers. 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 ont été mises en œuvre;

Le tableau de bord ci-dessous retrace les recommandations de 2018 et le suivi réalisé :

Pistes d’améliorations de l’évaluation de 2018	Action de suivi sur 2019
Tenir le conseil de juin 2019 hors les murs et renforcer le point annuel sur la stratégie lors de ce conseil	Mise en œuvre
Mise à disposition pour tous les membres du conseil des documents de chacun des comités	Mise en œuvre

Les administrateurs sont globalement très satisfaits ou satisfaits du conseil et de son fonctionnement. Ils suggèrent quelques pistes d’améliorations supplémentaires :

Pistes d’améliorations de l’évaluation de 2019	
Sujet	Pistes d’améliorations
Stratégie	Souhait de recevoir plus de détails sur les orientations stratégiques
Fonctionnement du conseil	Souhait de recevoir les documents plus tôt
Plans de successions	Souhait de recevoir plus de détails sur les plans de gestion des compétences

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 avec des aspirations à des contributions renforcées des uns et des autres. 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 assisté de trois comités spécialisés. Le conseil et ses comités sont dotés chacun d’un règlement intérieur qui précise, notamment dans son 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 du règlement intérieur du conseil d’administration 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’acquisi-

tions de montants inférieurs dès lors que la nature de l’activité, l’importance du chiffre d’affaires, des effectifs, de l’endettement ou des risques potentiels des sociétés visées seraient susceptibles d’avoir un impact significatif sur l’activité et la rentabilité du Groupe).

Le règlement intérieur prévoit, en outre, la communication au conseil sur une base périodique à l’occasion de ses réunions, ou le cas échéant, aux administrateurs en dehors des réunions du conseil, des informations suivantes :

- budgets annuels et plans périodiques;
- suivi de l’activité, du carnet de commandes, du chiffre d’affaires et des résultats;
- situation financière et notamment situation de la trésorerie et des engagements;
- survenance d’un événement pouvant affecter significativement les résultats consolidés du Groupe;
- diffusion de tout document à destination du public, particulièrement l’information destinée aux actionnaires;
- évolution des marchés, de l’environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société.

Chaque administrateur peut, 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. Il est, par ailleurs, précisé que si le mandat d'administrateur de M. Roverato est renouvelé lors de l'assemblée générale du 22 avril 2020, celui-ci ne demandera pas le renouvellement de sa mission d'administrateur référent.

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 Création le 17/12/1997 Cinq réunions annuelles Composition au 26/02/2020 Cinq membres Mme Isabelle Salaün président – indépendant Mme Marie Lemarié indépendante M. Dominique Marcel indépendant M. Bruno Flichy non indépendant M. Laurent Dupont administrateur représentant les salariés actionnaires	Comité stratégique et RSE Création le 08/09/2004 Cinq réunions annuelles Composition au 26/02/2020 Six membres M. Jean Guénard président du comité – indépendant M. Benoît de Ruffray président-directeur général M. Jean-François Roverato vice-président, administrateur référent Mme Carol Xueref indépendante Mme Odile Georges-Picot indépendante M. Bruno Flichy non indépendant	Comité des nominations et des rémunérations Création le 17/12/1997 Cinq réunions annuelles Composition au 26/02/2020 Quatre membres Mme Carol Xueref président - indépendant Mme Thérèse Cornil indépendante M. Jean Guénard indépendant M. Laurent Dupont administrateur représentant les salariés actionnaires

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 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 en sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2019, dont une fois hors les murs sur le site d'un des centres de services partagés du Groupe. Ces réunions ont lieu au moins deux jours calendaires avant la réunion du conseil. Ces réunions ont été essentiellement consacrées aux méthodes comptables, au test des goodwill, au contrôle interne et à l'élaboration des comptes annuels et semestriels à soumettre au conseil d'administration. 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, des financements des risques et de la conformité et de l'audit interne du Groupe.

Le comité d'audit a, spécifiquement, examiné les points suivants :

1. Au titre des comptes :

- les modifications des principes et méthodes comptables appliquées en 2019 et les nouvelles normes (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.

3. Au titre de la communication financière :

- le calendrier de communication financière pour 2019 et 2020 ;
- le rapport de gestion (incluant le contrôle interne et la gestion des risques au titre de 2019) ;
- les supports de communication financière du Groupe.

4. Au titre de la veille réglementaire :

- les conséquences de la réforme de l'audit ;
- les 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 2019 et le programme 2020 ;
- 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 sur chacun des huit piliers ;
- le plan de gestion de crise en place ;
- 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 paie) ;
- les initiatives en cours pour la cybersécurité, risques informatiques, plan de reprise de l'activité et conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) ;
- la revue des opérations et initiatives de financement et refinancement du Groupe ;

- l'analyse de l'impact d'une hausse des taux sur la rentabilité des concessions ;
- la cartographie des risques en vue de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et du document d'enregistrement universel ;
- 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 eu lieu sur les années 2018 et 2019. 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, une des cinq réunions de 2019 a comporté à son ordre du jour un point spécifique sur les mandats des commissaires aux comptes.

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) et l'assemblée générale du 24 avril 2019 a approuvé cette recommandation, les résolutions y afférent ayant recueilli 94 % et 99,8 % des votes.

Le comité dispose, par ailleurs, de la possibilité de recourir à des experts extérieurs.

En 2018, les suggestions ressortant de l'évaluation des travaux du comité ci-dessous ont été mises en œuvre en 2019 :

- le souhait d'étudier l'impact d'une hausse des taux d'intérêt sur la rentabilité des concessions ;
- 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.

En 2019, les suggestions ressortant de l'évaluation des travaux du comité sont les suivantes pour mise en œuvre durant l'année 2020 :

- le souhait d'organiser des retours d'expériences de certains chantiers, et
- le souhait de profiter des nouveaux outils d'analyse de données afin de progresser dans l'analyse de la performance du Groupe.

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, « Le comité stratégique et RSE examine les projets de croissance externe significative ou d'investissements 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 cinq fois au cours de l'année 2019, une fois sous la présidence de M. Flichy et quatre fois sous la présidence de M. Guénard et a, spécifiquement, examiné les points suivants :

- le projet de budget 2019 ;
- 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 49,99 % de l'aéroport de Toulouse et de 2 % du capital d'APRR ;
- le plan stratégique du Groupe ;
- l'évolution du reporting et des indicateurs de performance ;
- la politique de développement durable du Groupe ;
- la revue des acquisitions d'Eiffage Énergie Systèmes ;
- l'organisation et la stratégie d'Eiffage Route ;
- la politique RSE et d'innovation ;
- la présentation des moyens financiers du Groupe ;
- les conséquences pour le Groupe d'un certain nombre d'opérations de fusions et acquisitions d'acteurs du secteur en Europe.

V. Le comité des nominations et des rémunérations

En plus de ses prérogatives habituelles, entre autres selon le code Afep-Medef, 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. Dans ce cadre, il émet, en tant que de besoin, une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée 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, dont la présidente, 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 2019, le comité a tenu cinq réunions, dont deux hors les murs, consacrées aux sujets suivants :

- la composition des comités ;
- les candidatures aux fonctions de dirigeant d'une des branches 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, qui a été approuvée par l'assemblée générale du 24 avril 2019 dans le cadre du Say on Pay ex post avec 95 % des votes ;
- la formulation d'une nouvelle structure de rémunération de M. de Ruffray (principes, critères d'attribution et montants) pour les années 2019-2021 qui a été approuvée par l'assemblée générale du 24 avril 2019 avec 96 % des votes dans le cadre du Say on Pay ex ante ;
- la confirmation que la formule de rémunération variable de M. de Ruffray au titre des exercices 2019 à 2021, votée par l'assemblée générale de 2019 dans le cadre du Say on Pay ex ante, reste valide ;
- 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 ;
- l'étude et l'évolution de la rémunération des administrateurs ;
- la rémunération des membres du comité exécutif ;
- l'analyse des conséquences de la loi Pacte sur la composition du conseil ;
- le détail du mode de nomination et des attributs des administrateurs représentant les salariés ;
- l'examen de l'indépendance des administrateurs et des candidats aux fonctions d'administrateurs au regard des critères du code de gouvernance Afep-Medef.

Concernant la mixité au sein des instances dirigeantes, et notamment suite à la dernière version du code Afep-Medef de janvier 2020, la direction générale formulera au comité des nominations et des rémunérations une proposition en 2020 pour que celui-ci fasse une recommandation au conseil avec une feuille de route qui comportera des objectifs et un plan d'action assortis d'un horizon de temps.

J / Rémunération des mandataires sociaux

I. Politique de rémunération des mandataires sociaux

— a. Politique de rémunération du président-directeur général pour la période 2019-2021.

Cette politique déjà approuvée à 96 % par l'assemblée générale du 24 avril 2019 et soumise à l'assemblée générale du 22 avril 2020.

Éléments de la rémunération	Description de la politique de rémunération pour la période 2019-2021 (déjà votée par l’assemblée générale du 24 avril 2019)
Rémunération fixe en euros	900 000
Rémunération variable annuelle	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
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 condition de performance via une formule multicritères (externes et internes) plafonnée à 200 % de la rémunération fixe (détail complet ci-dessous).
Rémunération au titre du mandat d’administrateur	Néant
Valorisation des avantages de toute nature	Véhicule de fonction
Indemnité de départ	Néant
Indemnité de non-concurrence	Néant
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 votés à l’assemblée générale du 24 avril 2019 pour la période 2019-2021	Description de la politique de rémunération concernant la rémunération variable annuelle pour la période 2019-2021 soumis à l’assemblée générale du 22 avril 2020
1	3 % de la part du résultat opérationnel courant au-delà de celui de l’année précédente Plafonné à 40 % du plafond total	3 % de la part du résultat opérationnel courant au-delà de celui de l’année précédente Plafonné à 40 % de la rémunération fixe
2	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 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 % de la rémunération fixe
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, de la motivation du personnel, de l’absentéisme, du turnover de l’effectif, du taux de souscription aux campagnes d’actionnariat salarié et de l’empreinte carbone* Plafonné 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 % de la rémunération fixe
4	3 % de la variation du besoin en fonds de roulement du Groupe Plafonné à 40 % du plafond total Plancher à 0 d’éléments individuels éventuellement négatifs	3 % de la variation du besoin en fonds de roulement du Groupe Plafonné à 40 % de la rémunération fixe Plancher à 0 d’éléments individuels éventuellement négatifs
	Écrêtement de la rémunération variable au plafond global de 140 % de la rémunération fixe	Écrêtement de la rémunération variable au plafond global de 140 % de la rémunération fixe

La seule évolution que le conseil d’administration, sur proposition du comité des nominations et rémunérations, a apportée concerne le plafond de chacun des quatre éléments, qui sera de 40 % du montant de la rémunération fixe et non pas de 40 % du plafond global (lui-même de 140 % de la rémunération fixe).

* Cet item prendra notamment en compte des éléments quantitatifs :

- l’évolution du taux de fréquence des accidents au travail dans le Groupe qui est détaillée dans la déclaration de performance extra- financière ;
- le taux de souscription aux campagnes d’actionnariat salarié qui est détaillé dans ce document d’enregistrement universel ;

- l’intensité/l’empreinte carbone de l’activité qui est détaillée dans la déclaration de performance extra-financière.

Et des éléments qualitatifs avec notamment la motivation du personnel mesurée entre autres par :

- l’absentéisme ;
- le turnover de l’effectif.

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 (votés par l’assemblée générale du 24 avril 2019)

Item	Description de la politique de rémunération concernant les attributions gratuites d’actions de performance pour la période 2019-2021 (déjà approuvée par l’assemblée générale du 24 avril 2019)
Plafond lors de l’attribution	Plafond à 200 % de la rémunération annuelle fixe
Critères	Présence de plusieurs critères externes et internes (détails ci-dessous)
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
Recours à des opérations de couverture	Interdit jusqu’à la cessation de mandat

Détail des critères de performance externes et internes et modalités des attributions. Ces critères s’appliquent également à onze dirigeants du Groupe, hormis le critère relatif au nombre minimum de titres à conserver jusqu’à la cessation de mandat, qui ne s’applique que pour le mandataire social

Critère	Poids dans la formule	Composition
C1 Basé sur l’évolution 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 l’évolution du cours de bourse d’Eiffage en comparaison du 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 l’évolution du cours de bourse 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 dirigeant 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

L’attribution définitive des actions gratuites est conditionnelle. Le dirigeant mandataire ne deviendra effectivement propriétaire des actions à l’expiration de la période d’acquisition que sous réserve que soient respectées, d’une part une condition de présence (sauf cas particuliers), et d’autre part des conditions de performance. Ainsi, la politique de rémunération est conforme à l’intérêt social de la société, contribue à sa pérennité et s’inscrit dans sa stratégie commerciale, elle est disponible sur le site internet de la société.

Le conseil fixe les rémunérations des mandataires sociaux sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, sans que le mandataire intéressé ne prenne part ni aux délibérations ni au vote sur l’élément ou l’engagement concerné. De plus, les éléments variables de la rémunération sont soumis à des critères de performance clairs, détaillés et variés, de nature financière et non financière, dont certains relatifs à la responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise, et sont soumis à des plafonds et sous-plafonds clairs. Ces critères ne comportent pas de minimum garanti.

La synthèse des critères est présentée ci-dessous, le lien de ces critères avec la performance financière et extra-financière de la société est également présenté graphiquement dans le reste du document :

Critères de performance clairs, détaillés et variés de nature financière et non financière			
Critères	Nature	Positionnement	Plafond
Progression du résultat opérationnel courant au-delà de celui de l’année précédente	Performance financière de la société	Rémunération variable annuelle	Plafonné à 40 % de la rémunération fixe
Part du résultat net part du Groupe qui dépasse 10 % des capitaux propres	Performance financière de la société	Rémunération variable annuelle	Plafonné à 40 % de la rémunération fixe
Critères extra-financiers	Performance extra-financière relative à la responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise	Rémunération variable annuelle	Plafonné à 40 % de la rémunération fixe
Variation du besoin en fonds de roulement du Groupe	Performance financière de la société	Rémunération variable annuelle	Plafonné à 40 % de la rémunération fixe
Plafonnement de la rémunération variable de court terme		Rémunération variable annuelle	Plafonné à 140 % de la rémunération fixe
Évolution du bénéfice net par action sur trois ans	Performance financière de la société	Rémunération variable de long terme en actions (AGA)	Fait partie du plafond à l’origine à 200 % de la rémunération fixe
Basé sur l’évolution du cours de bourse d’Eiffage en comparaison du CAC 40	Performance financière relative du cours de bourse de la société	Rémunération variable de long terme en actions (AGA)	Fait partie du plafond à l’origine à 200 % de la rémunération fixe
Basé sur l’évolution du cours de bourse d’Eiffage sur trois ans	Performance financière absolue du cours de Bourse de la société	Rémunération variable de long terme en actions (AGA)	Fait partie du plafond à l’origine à 200 % de la rémunération fixe
Plafonnement de la rémunération variable pluriannuelle			Plafonné à l’origine à 200 % de la rémunération fixe

— b. Politique de rémunération des administrateurs

L’assemblée générale d’Eiffage du 17 avril 2013 a porté le montant de l’enveloppe de la somme allouée aux administrateurs (anciennement appelée « jetons de présence ») à 900 000 euros.

Le montant de la rémunération unitaire est de 33 000 euros. Elle est répartie comme décrit ci-dessous et est conditionnée 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 de cette rémunération est soumise à la présence effective, sans minimum ni autres considérations. Aucune filiale du Groupe ne distribue de sommes aux administrateurs en raison de leur mandat chez Eiffage SA.

Il est précisé que le représentant des salariés actionnaires est titulaire d’un contrat de travail à durée indéterminée depuis trente et un ans. Le préavis et les conditions de résiliation de ce contrat sont ceux du droit commun (préavis de résiliation de trois mois).

Chaque administrateur (hormis le dirigeant mandataire social) est éligible à cette rémunération, qu’il soit titulaire d’un contrat de travail (cas des administrateurs représentants les salariés actionnaires et des administrateurs représentants les salariés) ou non.

[Il est précisé que la durée des mandats des administrateurs est présentée au paragraphe A ci-avant].

Ces modalités de répartition de la rémunération allouée aux administrateurs sont soumises à l’approbation de l’assemblée générale du 22 avril 2020

Rôle	Montant unitaire en euros	Clé de répartition
Membre du conseil	33 000	nombre de réunions du conseil ou du comité auxquelles il a assisté/ nombre total de réunions du conseil ou du comité concerné
Présidence d’un comité	33 000	
Membre d’un comité	16 500	
Censeur	22 000	
Censeur membre d’un comité	11 000	
Vice-président administrateur référent	290 000	nombre de réunions du conseil et des comités auxquelles il a assisté nombre total de réunions du conseil et des comités

Les informations relatives à l’assiduité des administrateurs sont celles qui figurent dans le tableau du paragraphe D.

L’approbation de la politique de rémunération du président-directeur général ou de tout autre dirigeant mandataire social pour la période 2019-2021 et de celle des administrateurs (vote ex ante) sera soumise au vote de l’assemblée générale du 22 avril 2020.

I. Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours de l’exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît de Ruffray, Président directeur général

Le conseil d’administration d’Eiffage, en sa réunion du 10 décembre 2008, a adhéré aux recommandations du code Afep-Medef. La rémunération du président-directeur général au titre de l’exercice 2019 figure dans les tableaux suivants.

Les principes et critères de la rémunération attribuable au président-directeur général d’Eiffage ont été approuvés par l’assemblée générale mixte d’Eiffage du 24 avril 2019 dans sa douzième résolution. Cette politique était valable pour les trois exercices 2019 à 2021, 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 22 avril 2020 pour l’exercice 2019 (vote ex post individuel). L’approbation de la politique de rémunération du président-directeur général ou de tout autre dirigeant mandataire social pour la période 2019-2021 (vote ex ante) sera soumise au vote de l’assemblée générale le 22 avril 2020.

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. Une interdiction de recourir à des opérations de couverture, pour les dirigeants mandataires sociaux, est partie intégrante de la politique de rémunération validée par l’assemblée générale.

Concernant M. de Ruffray, au titre de sa fonction de président-directeur général sur l’année 2019, la synthèse de sa rémunération

versée au cours de l’exercice écoulé ou attribuée au titre du même exercice, conformément aux principes et critères approuvés par l’assemblée générale du 24 avril 2019 est détaillée ci-dessous et sera soumise à l’approbation de l’assemblée générale mixte du 22 avril 2020 (éléments grisés). Il est précisé que le versement effectif de la rémunération variable annuelle est subordonné à cette approbation.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée	Montants ou valorisation comptable au titre de 2018 approuvés à 95 % par l’assemblée générale du 24 avril 2019 conformément à l’approbation des principes et critères par l’assemblée générale du 25 avril 2018	Présentation	Montants ou valorisation comptable au titre de 2019 soumis au vote de l’assemblée générale du 22 avril 2020 (conformément aux principes et critères votés à 96 % par l’assemblée générale du 24 avril 2019)
Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l’exercice clos	Montants ou valorisation comptable approuvés à 95 % par l’assemblée générale du 24 avril 2019 conformément à l’approbation des principes et critères par l’assemblée générale du 25 avril 2018	Présentation	Montants ou valorisation comptable soumis au vote de l’assemblée générale du 22 avril 2020 conformément à l’approbation des principes et critères par l’assemblée générale du 24 avril 2019 votés à 96 %
Rémunération fixe en euros	900 000 (versé)	Montant fixe depuis la nomination de M. de Ruffray.	900 000 (versé)
Rémunération variable annuelle en euros	900 000 (au titre de 2018 versé en 2019)	La rémunération variable de M. de Ruffray est fonction de critères quantitatifs et qualitatifs ⁽²⁾ et plafonnée à 140 % de la rémunération fixe.	1 006 200 au titre de 2019, (à verser en 2020) ⁽¹⁾
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	Néant	M. de Ruffray ne bénéficie d’aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.	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	M. de Ruffray a bénéficié d’une attribution de 22 000 actions gratuites sous condition de performance ⁽³⁾ .	1 518 385
Valorisation comptable en euros	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 en euros	2 825 (valorisation comptable)	M. de Ruffray bénéficie d’une voiture de fonction.	2 543 (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 22 avril 2020 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération versés au cours de l’exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. de Ruffray.

(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 24 avril 2019.

(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 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 au titre de 2019 est détaillée ci-dessous et s’articule autour de quatre composantes dont trois économiques et une qualitative. Aucune de ces composantes ne peut être négative ou supérieure à 40 % de la rémunération annuelle fixe et leur somme ne peut dépasser 140 % de la rémunération annuelle fixe de l’année considérée.

Item	Description des principes et critères pour la période 2019-2021 qui est plafonnée à 140 % de la rémunération annuelle fixe 2019, elle-même inchangée depuis 2008	Attribué au titre de 2019 soumis au vote de l'assemblée générale du 22 avril 2020 conformément à l'approbation à 96 % des principes et critères par l'assemblée générale du 24 avril 2019	Ventilation
1	3 % de la part du résultat opérationnel courant au-delà de celui de l’année précédente Plafonné à 40 % de la rémunération fixe en euros	360 000 € = le plafonnement de 444 000 € à 40 % de la rémunération fixe ⁽⁵⁾ 3 ‰ × (2 005 M€ – 1 857 M€)	35,8 %
2	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 % de la rémunération fixe en euros	337 200 € 1,5 ‰ × (725 M€ – [(5 248 M€ + 4 756 M€)/2] × 10 %)	33,5 %
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, de la motivation du personnel, de l’absentéisme, du turnover de l’effectif, du taux de souscription aux campagnes d’actionnariat salarié et de l’empreinte carbone ⁽⁴⁾ Plafonné à 40 % de la rémunération fixe en euros	300 000 €	29,8 %
4	3 ‰ de la variation du besoin en fonds de roulement du Groupe Plafonné à 40 % de la rémunération fixe en euros Écrêtement de la rémunération variable au plafond de 140 % de la rémunération fixe en euros	9 000 € = 3 ‰ × 3 M€	1 %
TOTAL		1 006 200 €	100 %

(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 rémunération variable annuelle de M. de Ruffray est plafonnée à 140 % de sa rémunération fixe, qui est de 900 000 euros, ce qui conduit à un écrêtement par rapport à l’application de la formule.

(4) Cet item prend notamment en compte des éléments quantitatifs :

i. L’amélioration (baisse) de l’évolution du taux de fréquence des accidents au travail dans le Groupe, qui est détaillé ci-dessous et dans la déclaration de performance extra-financière,

ii. L’amélioration (hausse) du taux de souscription aux campagnes d’actionnariat salarié, qui est détaillé ci-dessous et dans ce document d’enregistrement universel,

iii. L’amélioration (baisse) de l’intensité carbone de l’activité, qui est détaillée ci-dessous et dans la déclaration de performance extra-financière,

iv. L’amélioration de 2 crans à « B » de la note CDP (Carbon Disclosure Project) du Groupe et l’adoption du référentiel TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), et

v. des éléments qualitatifs avec, entre autres, la motivation du personnel mesurée par :

– L’amélioration (baisse) de l’absentéisme,

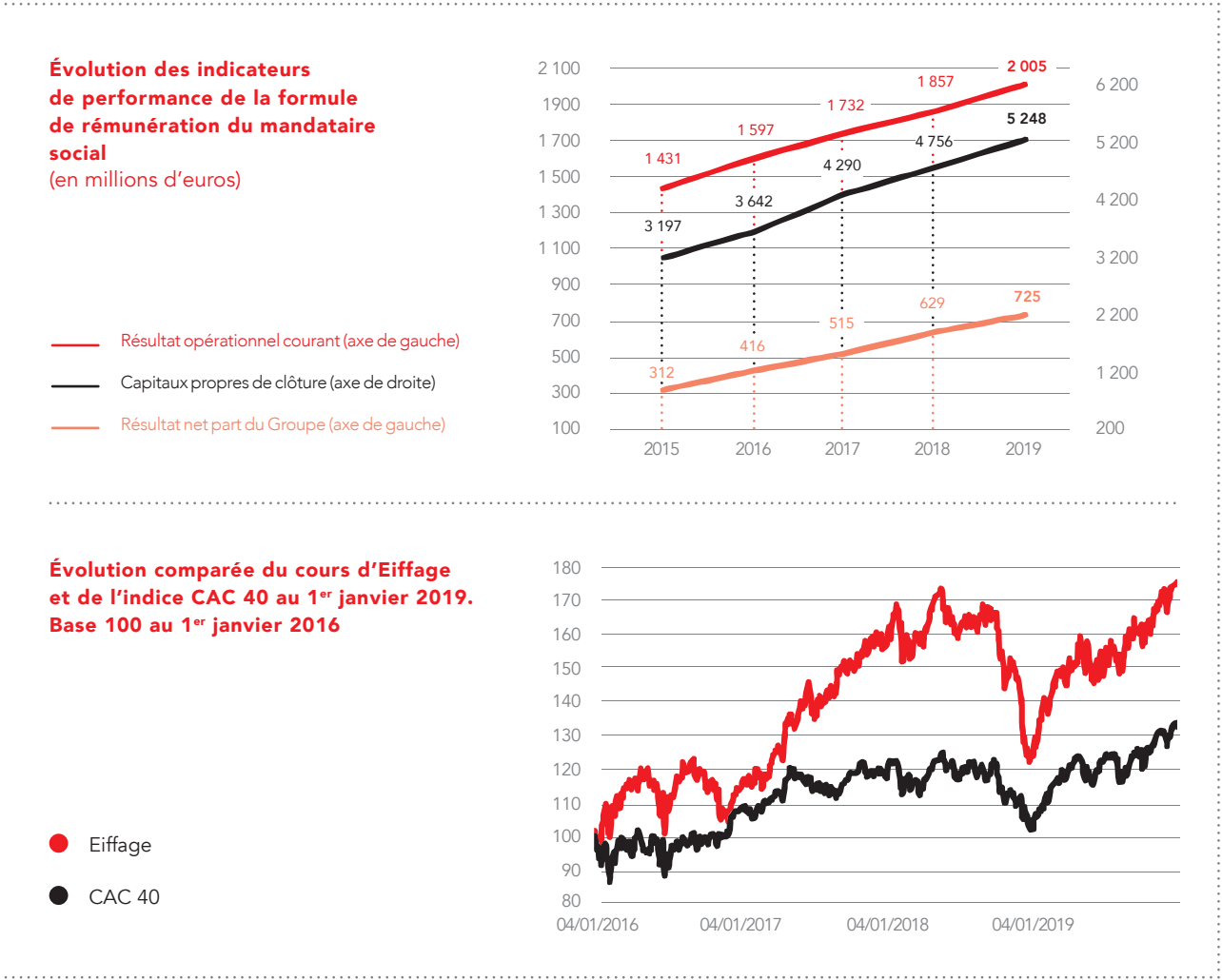
– L’évolution du turnover de l’effectif

(5) En application par anticipation de la seule évolution que le comité des nominations et rémunérations souhaite apporter aux principes votés par l’assemblée générale de 2019, le plafond de chacun des quatre éléments sera de 40 % du montant de la rémunération fixe et non pas de 40 % du plafond global (lui-même de 140 % de la rémunération fixe).

L’évolution des agrégats pris en compte dans la formule de la rémunération variable annuelle depuis 2015 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. Ces graphiques permettent

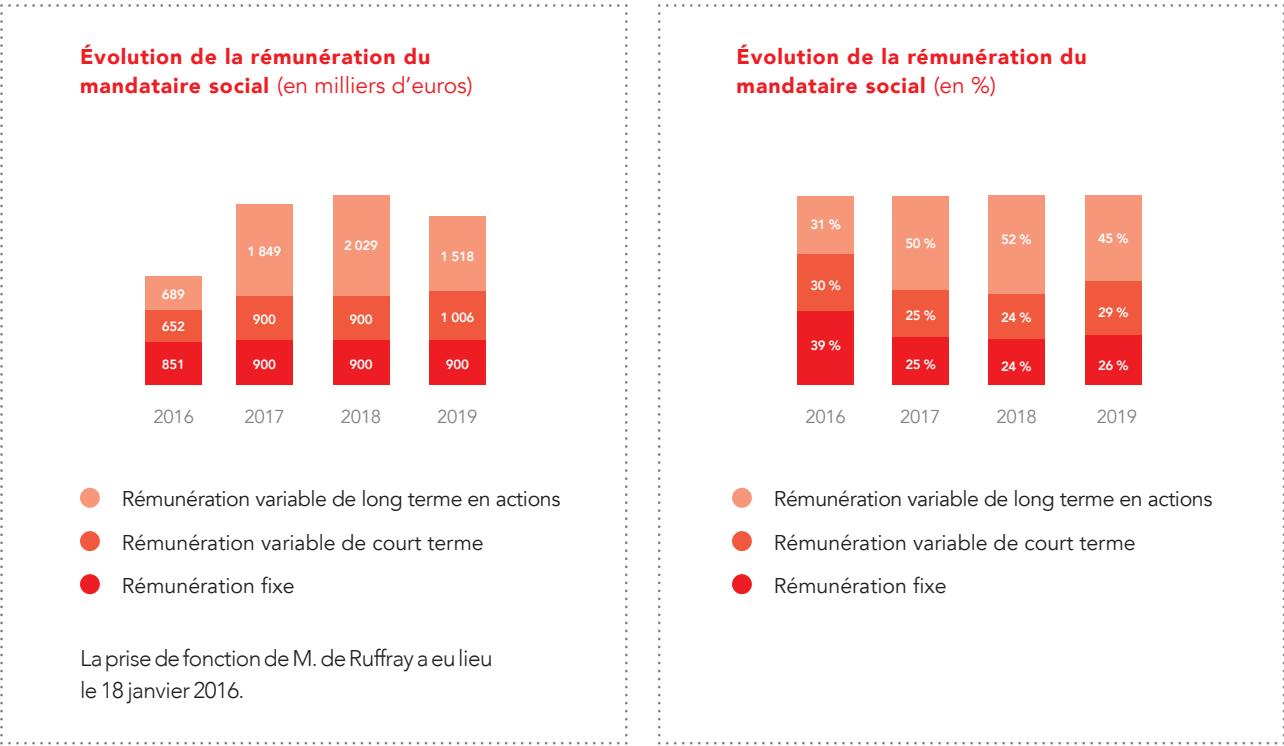
une mise en perspective de la forte relation entre la performance financière et extra-financière de la société dans la durée et la rémunération du mandataire social.

Évolution de quatre indicateurs financiers



Évolution de trois indicateurs extra-financiers

	2016	2017	2018	2019
Taux de fréquence des accidents au travail en France	9,88	8,31	8,27	7,42
Taux de souscription aux campagnes d’actionnariat salarié	63,0 %	65,2 %	68,5 %	69,3 %
Intensité carbone de l’activité en France (bilan des émissions de gaz à effet de serre rapporté au chiffre d’affaires)	35,6	35,3	32,3	31,8



Au titre de l'exercice 2019, et dans le respect des principes et critères ci-dessus rappelés et votés à 96 % par l'assemblée générale du 24 avril 2019, le conseil du 26 février 2020 a, après un débat et un vote sur la proposition du comité des nominations et rémunérations, fixé au vu de la réalisation des critères de performance, la rémunération variable de M. de Ruffray au titre de l'exercice 2019, président-directeur général, à 1 006 200 euros (contre 900 000 euros pour l'exercice 2018).

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 22 avril 2020 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. de Ruffray.

Actions et options d'achat d'actions

M. de Ruffray est le seul mandataire social bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions au 31 décembre 2019 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 24 avril 2019 et dans le cadre des autorisations consenties au conseil d'administration par les assemblées générales du 20 avril 2016 et du 25 avril 2018, 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 1 499 personnes (soit plus de 2 % des salariés du Groupe) dans trois sous-plans pour un total de 303 845 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 pourra être diminué tel que décrit dans les tableaux ci-dessous, en cas de non-réalisation des conditions de performance ;
- pour les plans « Groupe » et « Managers », 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 attribués à l'origine du plan ;

Nom du plan	Nombre d'attributaires	Nombre d'AGA
Groupe	1 245	129 520
Managers	242	108 325
Dirigeants (y c. M. de Ruffray)	12	66 000
Total	1 499	303 845
Dont attribuées aux 10 salariés non mandataires sociaux du Groupe dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé		43 000

	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)
Plan avril 2019	22 000	Oui (3 conditions)

Les principales caractéristiques de l'attribution gratuite d'actions dont M. de Ruffray a bénéficié en 2019 sont une attribution initiale le 24 avril 2019, une attribution définitive sous réserve des critères de performance le 25 avril 2022 et une date de première cession possible le 25 avril 2024.

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 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 25 avril 2022 sera calculé en appliquant les critères ci-dessous, qui correspondent au vote de l'assemblée générale du 24 avril 2019. Ces critères s'appliquent également à onze dirigeants du Groupe.

III. Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des mandataires sociaux en 2018 et 2019 et informations visées au I de l’article L.225-37-3 du code de commerce

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 01/01/2018 au 31/12/18	Du 01/01/2019 au 31/12/19
Rémunérations attribuées au titre de l’exercice (détails au tableau 2)	1 802 825	1 908 743
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)	2 029 375	1 518 385
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Néant	Néant
Total	3 832 200	3 427 128

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif (en euros)

M. de Ruffray Président-directeur général	Au titre de 2018		Au titre de 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe annuelle	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable annuelle**	900 000	900 000	1 006 200*	900 000
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération allouée en qualité d’administrateur	–	–	–	–
Avantage en nature (voiture de fonction)	2 825	2 825	2 543	2 543
Total	1 802 825	1 802 825	1 908 743	1 802 543

* La part variable de cette rémunération ne sera versée qu’après un vote favorable de l’assemblée générale des actionnaires d’Eiffage du 22 avril 2020 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l’exercice de 2019 à M. de Ruffray en raison de son mandat.

** Les critères de performance et leurs niveaux de réalisation sont présentés au paragraphe ii de la partie J du rapport sur le gouvernement d’entreprise du présent document. La rémunération variable annuelle attribuée en 2019 représente 112 % de la rémunération fixe.

› 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, soit 6,41 euros par action pour l’exercice clos au 31/12/2018 ;
- Bénéfice par action d’attribution (BPAA) : BPA du dernier exercice clos lors de l’attribution définitive ;
- Dans les deux cas de BPAO et 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 2018 est de 6,41 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 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 %

› Formule détaillée C2 pour 25 %

- Cours Eiffage d’origine (CEO) : cours moyen des 100 jours précédant la date d’attribution initiale, soit 81,60 euros ;
- 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 j. précédant la date d’attribution initiale, soit 5 082,05 ;
- CAC 40 d’attribution : indice CAC 40 calculé sur la moyenne des 100 j. 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 %

M. de Ruffray n’a bénéficié d’aucune attribution de stock-options depuis sa prise de fonction en 2016.

Tableau 3 : Tableau de la rémunération des administrateurs (en euros)

Administrateurs	Montant brut de la rémunération allouée au titre de 2018 (versée en 2019)	Montant brut de la rémunération allouée au titre de 2019 (versée en 2020)
Benoît de Ruffray	–	–
Jean-François Roverato	290 000	252 174
Thérèse Cornil ⁽¹⁾	60 000	40 425
Laurent Dupont	60 000	66 000
Bruno Flichy ⁽²⁾	75 000	69 300
Jean Guénard ⁽³⁾	60 000	79 200
Marie Lemarié	45 000	49 500
Dominique Marcel	45 000	49 500
Isabelle Salaün	60 000	66 000
Carol Xueref ⁽⁴⁾	54 000	79 200
Odile Georges-Picot ⁽⁵⁾	34 000	49 500
Total	783 000	800 799

Aucun administrateur non dirigeant n’a reçu de rémunération autre que celle allouée au titre de ses fonctions d’administrateur en 2019 et 2020, à l’exception du représentant des salariés actionnaires, qui est titulaire d’un contrat de travail à durée indéterminée depuis trente et un ans. Le préavis et les conditions de résiliations de ce contrat sont celles prévus par le droit commun (préavis de résiliation de trois mois).

(1) Mme Cornil était présidente du comité des nominations et rémunérations jusqu’au 27 février 2019, puis simplement membre de ce comité depuis cette date.

(2) M. Flichy était président du comité stratégique et RSE jusqu’au 27 février 2019,

puis simplement membre depuis cette date.

(3) M. Guénard a été nommé président du comité stratégique et RSE le 27 février 2019.

(4) Mme Xueref a été nommée présidente du comité des nominations et rémunérations le 27 février 2019.

(5) Mme Georges-Picot a rejoint le conseil le 24 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’options 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	Nombre d’actions gratuites attribuées durant l’exercice	Valorisation des actions gratuites selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en euros	Date d’attribution définitive ⁽¹⁾	Date de première cession possible ⁽²⁾	Conditions de performance
M. de Ruffray	Plan 2019 du 24/04/2019	22 000	1 518 385	25/04/2022	25/04/2024	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 les conditions de performance qui sont détaillées dans ce document au paragraphe « Actions et options d’achat d’actions ».

(2) Au minimum deux ans 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 exécutif

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

	Plan 2014	Plan 2015
Date d’assemblée	17/04/2013	16/04/2014
Date du conseil d’administration	26/02/2014	25/02/2015
Nombre total d’actions ⁽¹⁾ pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	947 000	934 750
Les mandataires sociaux		
Pierre Berger ⁽²⁾	100 000	100 000
Point de départ d’exercice des options	27/02/2018	26/02/2019
Date d’expiration	26/02/2021	25/02/2022
Prix de souscription ou d’achat en euros	45,43	46,405
Modalités d’exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Cf. document de référence 2013	Cf. document de référence 2014
Nombre d’actions souscrites ou achetées au 31/12/2019	662 939	478 547
Nombre cumulé d’options de souscription ou d’achat actions annulées ou caduques	129 900	148 300
Options de souscription ou d’achat d’actions restantes en fin d’exercice	154 161	307 903

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 01/01/2019.

(2) M. Berger, président-directeur général jusqu’au 22 octobre 2015 pour l’intégralité de ces deux attributions. À la suite du décès de M. Berger et en application des

dispositions légales et des règlements des plans 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 nominations et 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 consentis 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 en euros	2012-12_POA du 14/12/2012	2014-02_POA du 26/02/2014	2015-02_POA du 25/02/2015
Options consenties durant l’exercice par l’émetteur et toute société comprise dans le périmètre d’attribution des options, aux dix salariés de l’émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d’options consenties est le plus élevé.	0	0	0	0	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.	194 796	37,04	101 000	68 696	25 100

Tableau 10 : Historique des attributions d’actions de performance/AGA

	Plan AGA 04/07/2016	Plan AGA 30/08/2017	Plan AGA 25/04/2018	Plan AGA 24/04/2019
Date d’assemblée	20/04/2016	20/04/2016	20/04/2016	20/04/2016** 25/04/2018***
Date du conseil d’administration	04/07/2016	30/08/2017	25/04/2018	24/04/2019
Nombre total d’actions attribuées, dont le nombre attribué à :	234 030	285 505	291 150	303 845
Les mandataires sociaux				
Benoît de Ruffray	15 000*	30 000*	25 000*	22 000*
Date d’acquisition des actions	05/07/2019	01/09/2020	26/04/2021	25/04/2022
Date de fin de période de conservation	08/07/2020	01/09/2021	26/04/2023	25/04/2024
Conditions de performance	Oui*	Oui*	Oui*	Oui*
Nombre d’actions acquises au 31/12/2019	202 940	0	0	0
Nombre cumulé d’actions annulées ou caduques	31 090	22 780	17 075	3 340
Actions de performance restantes en fin d’exercice	0	262 725	274 075	300 505

* Ces attributions sont soumises à des conditions présentées en détail dans ce document pour l’attribution de 2019 et dans les documents de référence précédents pour les années antérieures.

** Attribution sur le fondement de l’autorisation conférée par l’assemblée générale du 20 avril 2016 à hauteur de 174 325 actions.

*** Attribution sur le fondement de l’autorisation conférée par l’assemblée générale du 24 avril 2019 à hauteur de 129 520 actions.

Tableau 11 : Contrat de travail, retraites spécifiques, indemnités de départ et clause de non-concurrence

Dirigeant mandataire social exécutif	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 : 2023		×		×		×		×

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
		Actions	Acquisition	Gratuite	0
Jean-Francois Roverato	Vice-président administrateur réfèrent	Actions	Apport de titres à une société	72,0800	1 333 480
		Actions	Cession de titres par une société	73,0000	1 208 150
		Actions	Cession de titres par une société	85,8700	167 446
Christian Cassayre	Directeur financier	Stock-options	Levée simple	45,4300	45 430
		FCPE Eiffage actionnariat	Souscription	50,0000	150 000
		Stock-options* FCPE Eiffage actionnariat*	Levée* Cession*	45,4300 200,7850	181 720 186 930
		Action	Acquisition	Gratuite	0
		Stock-options* FCPE Eiffage actionnariat*	Levée* Cession*	45,4300 216,3450	136 290 144 085
Jean Guénard	Administrateur	Stock-options FCPE Eiffage actionnariat*	Levée* Cession*	45,4300 229,5970	136 290 144 577
		Actions	Cession	99,6100	199 220
Laurent Dupont	Administrateur	FCPE Eiffage actionnariat	Souscription	50,0000	9 913
		Actions	Acquisition	Gratuite	0
Marie Lemarié	Administrateur	Actions	Acquisition	86,9200	26 076
Carol Xueref	Administrateur	Actions	Acquisition	97,0000	19 400

* Ces mouvements consistent en des opérations de levées d’options financées par des cessions de parts de FCPE Eiffage actionnariat pour le même montant, net de prélèvements sociaux.

Concernant les multiples de rémunération, il est précisé que, comme ses prédécesseurs, M. de Ruffray est l’unique dirigeant mandataire social d’Eiffage SA. Eiffage SA n’ayant aucun salarié, il n’est pas possible de calculer le ratio de la rémunération du président-directeur général par rapport à la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés autres que les mandataires sociaux. Toutefois, et en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiés par l’Afep-Medef le 28 janvier 2020, le Groupe fournit, pour information seulement, ce que ce ratio serait en comparaison avec la rémunération moyenne et médiane des salariés du Groupe en France soit un ensemble de plus de 40 000 salariés pour chacune des années concernées.

Les éléments pertinents de la performance du Groupe, établis sur une base consolidée, sont dans la partie « i. sur la rémunération totale

et avantages de toute nature versés au cours de l’exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît de Ruffray, président-directeur général » de ce document. Les rémunérations sont exprimées en milliers d’euros et sont pour le président-directeur général celles décrites dans les documents de référence 2016, 2017, 2018 et ce document d’enregistrement universel 2019 dans les tableaux normés « 1 : Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif ».

Conformément aux lignes directrices de l’Afep-Medef, la rémunération de M. Berger, président-directeur général jusqu’à son décès brutal le 22 octobre 2015, a été annualisée. Il est rappelé que 2016 était pour M. de Ruffray une année de transition et partielle, liée à sa prise de fonction le 18 janvier 2016.

	Multiple de rémunération pour Eiffage SA	Multiple de rémunération pour le groupe Eiffage en France	Effectif concerné
2019 M. de Ruffray			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	42	42 995
Rémunération médiane des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	36	
Rémunération du dirigeant mandataire social en milliers d’euros	3 427	3 427	1
Ratio avec rémunération moyenne des salariés	NC*	82	
Ratio avec rémunération médiane des salariés	NC*	94	
2018 M. de Ruffray			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	40	42 597
Rémunération médiane des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	35	
Rémunération du dirigeant mandataire social en milliers d’euros	3 832	3 832	1
Ratio avec rémunération moyenne des salariés	NC*	95	
Ratio avec rémunération médiane des salariés	NC*	109	
2017 M. de Ruffray			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	39	43 000
Rémunération médiane des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	34	
Rémunération du dirigeant mandataire social en milliers d’euros	3 651	3 651	1
Ratio avec rémunération moyenne des salariés	NC*	93	
Ratio avec rémunération médiane des salariés	NC*	107	

→ → →

→ → →

	Multiple de rémunération pour Eiffage SA	Multiple de rémunération pour le groupe Eiffage en France	Effectif concerné
2016 M. de Ruffray			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	38	44 669
Rémunération médiane des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	33	
Rémunération du dirigeant mandataire social en milliers d’euros	2 204	2 204	1
Ratio avec rémunération moyenne des salariés	NC*	58	
Ratio avec rémunération médiane des salariés	NC*	66	
2015 M. Berger			
Rémunération moyenne des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	36	46 121
Rémunération médiane des salariés hors mandataire social en milliers d’euros	NC*	31	
Rémunération du dirigeant mandataire social en milliers d’euros	2 718	2 718	1
Ratio avec rémunération moyenne des salariés	NC*	76	
Ratio avec rémunération médiane des salariés	NC*	87	

* NC: Non calculable car Eiffage SA n’a qu’un employé

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 société ont été mis en place depuis de nombreuses années des Plans d’épargne entreprise ; ainsi, les salariés ont le choix d’affecter les sommes leur revenant au titre de l’intéressement et de la participation entre des investissements dans des fonds

communs de placement et des investissements dans la structure d’actionariat salarié du Groupe, la Sicavas Eiffage 2000 ou le Fonds commun de placement d’entreprise (FCPE Eiffage Actionariat) 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 91 millions d’euros au titre des résultats de l’exercice 2019 (77 millions d’euros en 2018).

III. Options d’achat d’actions – Attribution gratuite d’actions

- 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 a une durée de 38 mois et a été utilisée à hauteur de 129 520 actions 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 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;
- Conformément à la loi, les représentants de la direction de l’entreprise ne participent pas au vote du conseil du FCPE qui débat du vote du FCPE à l’assemblée générale d’Eiffage.

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	
Informations clés	https://www.regardbtp.com/nos-fonds/sicavas-eiffage-2000/	https://www.regardbtp.com/nos-fonds/eif-actionnariat-c/
Année de création	2002	2013
% de capital d'Eiffage détenu au 31/12/19	4,8 %	12,3 %
Nombre d'actionnaires/ porteurs de parts au 31/12/19	24 008	63 724
Organisme de gestion indépendant	PRO BTP Finance	Amundi Asset Management
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).
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). Conformément à la loi, les représentants de la direction de l’entreprise ne participent pas au vote.

- 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 autorisations et 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 ou des salariés.

Il est précisé que, 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 22 avril 2020.

Le résumé des 26 résolutions, 12 ordinaires et 14 extraordinaires, est présenté ci-dessous. Le texte des résolutions est similaire à celui de l’assemblée générale de 2019, avec les mêmes types de plafonds et de limitations. Le résultat des votes à l’assemblée générale de 2019 est rappelé ci-dessous, avec en regard la correspondance avec les résolutions de l’assemblée générale de 2020:

Synthèse des résolutions de l’assemblée générale du 22 avril 2020:

À caractère ordinaire	À caractère extraordinaire
1 à 3. Approbation des comptes, affectation du résultat et fixation du dividende	12 et 13. Renouvellement de l’autorisation en matière d’annulation d’actions et de la délégation d’augmentation de capital par incorporation de réserves
4. Rapport des CAC et approbation d’une convention nouvelle	14. Renouvellement de délégation en matière d’augmentation de capital sans suppression du droit préférentiel de souscription
5 et 6. Renouvellement de deux administrateurs	15 à 19. Renouvellement des délégations en matière d’augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, plafonds, limitation globale et clause d’extension
7 à 10. Approbation des éléments historiques et prospectifs de rémunération du président directeur-général (Say on Pay ex post et ex ante) et des administrateurs	20 et 21. Renouvellement de la délégation d’augmentation de capital au profit des salariés et d’octroyer des options d’achat
11. Renouvellement de l’autorisation en matière de rachat d’actions	22 à 25. Modifications statutaires, mises en harmonie et références textuelles applicables, découlant notamment de la loi Pacte
26. Pouvoir pour formalités	

Résultat de l’assemblée générale mixte du 24 avril 2019 et préparation de celle du 22 avril 2020

Assemblée générale ordinaire du 24 avril 2019 62,75 % des actions présentes ou représentées			Assemblée générale ordinaire du 22 avril 2020	
N°	Résolutions	% de voix pour	N°	Résolutions
01	Approbation des comptes annuels de l’exercice clos le 31 décembre 2018	99,95 %	01	Même type de résolution pour l’année 2019
02	Approbation des comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2018	99,86 %	02	Même type de résolution pour l’année 2019
03	Affectation du résultat de l’exercice et fixation du dividende	99,66 %	03	Même type de résolution pour l’année 2019
			04	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation d’une convention nouvelle
			05	Renouvellement de M. Jean-François Roverato en qualité d’administrateur*
			06	Renouvellement de M. Jean Guénard en qualité d’administrateur
			07	Nouvelle résolution en application de la loi Pacte. Approbation de la politique de rémunération des membres du conseil d’administration
04	Renouvellement de KPMG Audit IS aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire	94,00 %		
05	Non renouvellement et non remplacement de KPMG Audit ID aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant	99,97 %		
06	Nomination de Mazars en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire	99,82 %		
07	Non renouvellement et non remplacement de Mme Annick Chaumartin aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant	99,97 %		
08	Renouvellement de M. Benoît de Ruffray en qualité d’administrateur	82,22 %		
09	Renouvellement de Mme Isabelle Salaün en qualité d’administrateur	96,17 %		
10	Renouvellement de M. Laurent Dupont en qualité d’administrateur représentant les actionnaires salariés	96,30 %		
12	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 pour la période 2019-2021	95,95 %	08	Approbation de la politique de rémunération du président directeur général (Même type de résolution)
			09	Nouvelle résolution en application de la loi Pacte. Approbation des informations visées au I de l’article L.225-37-3 du Code de commerce
11	Approbation des éléments fixes variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l’exercice écoulé à M. Benoît de Ruffray, président-directeur général, en application des principes et critères approuvés par l’assemblée générale d’Eiffage du 25 avril 2018	95,17 %	10	Même type de résolution
13	Autorisation à donner au conseil d’administration à l’effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l’article L. 225-209 du Code de commerce durée de l’autorisation finalités modalités plafond suspension en période d’offre publique	99,58 %	11	Même type de résolution avec un plafond de prix d’achat relevé à 175€
23	Pouvoirs pour les formalités.	99,99 %	26	Même type de résolution

*Il est précisé que, si le mandat d’administrateur de M. Roverato est renouvelé lors de l’assemblée générale du 22 avril 2020, celui-ci ne demandera pas le renouvellement de sa mission d’administrateur référent.



Assemblée générale ordinaire du 24 avril 2019 62,75 % des actions présentes ou représentées			Assemblée générale ordinaire du 22 avril 2020	
N°	Résolutions	% de voix pour	N°	Résolutions
14	Autorisation à donner au conseil d’administration en vue d’annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l’article L. 225-209 du Code de commerce durée de l’autorisation plafond suspension en période d’offre publique	99,33 %	12	Même type de résolution
15	Délégation de compétence à donner au conseil d’administration pour augmenter le capital par incorporation de réserves bénéfiques et/ou primes durée de la délégation montant nominal maximal de l’augmentation de capital sort des rompus suspension en période d’offre publique	99,99 %	13	Même type de résolution
16	Délégation de compétence à donner au conseil d’administration pour émettre des actions ordinaires donnant le cas échéant accès à des actions ordinaires ou à l’attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription durée de la délégation montant nominal maximal de l’augmentation de capital faculté d’offrir au public les titres non souscrits suspension en période d’offre publique	93,69 %	14	Même type de résolution
17	Délégation de compétence à donner au conseil d’administration pour émettre des actions donnant le cas échéant accès à des actions ordinaires ou à l’attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression de droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d’une offre publique d’échange durée de la délégation montant nominal maximal de l’augmentation de capital prix d’émission faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits suspension en période d’offre publique	95,90 %	15	Même type de résolution
18	Délégation de compétence à donner au conseil d’administration pour émettre des actions ordinaires donnant le cas échéant accès à des actions ordinaires ou à l’attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression de droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l’article L.411-2 du Code monétaire et financier durée de la délégation montant nominal maximal de l’augmentation de capital prix d’émission faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits suspension en période d’offre publique	94,54 %	16	Même type de résolution
19	Autorisation d’augmenter le montant des émissions suspension en période d’offre publique	92,89 %	17	Même type de résolution
20	Délégation à donner au conseil d’administration pour augmenter le capital par émission d’actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital durée de la délégation suspension en période d’offre publique	95,78 %	18	Même type de résolution
21	Limitation globale des plafonds des délégations prévues aux 17°, 18° et 20° résolutions de la présente assemblée	96,50 %	19	Même type de résolution
22	Délégation de compétence à donner au conseil d’administration pour augmenter le capital par émission d’actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression de droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d’un plan d’épargne d’entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail durée de la délégation montant nominal maximal de l’augmentation de capital prix d’émission possibilité d’attribuer des actions gratuites en application de l’article L. 3332-21 du Code du travail	69,36 %	20	Même type de résolution





Assemblée générale ordinaire du 24 avril 2019 62,75 % des actions présentes ou représentées			Assemblée générale ordinaire du 22 avril 2020	
N°	Résolutions	% de voix pour	N°	Résolutions
			21	Autorisation à donner au conseil d’administration en vue d’octroyer des options d’achat d’actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées durée de l’autorisation plafond prix d’exercice durée maximale de l’option
				Nouvelle résolution en application de la loi
			22	Modification de l’article 17 des statuts en vue de prévoir les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés
				Nouvelle résolution en application de la loi
			23	Modification de l’article 23 des statuts en vue de prévoir la consultation écrite des administrateurs
			24	Mise en harmonie des statuts
				Nouvelle résolution en application de la loi
			25	Références textuelles applicables en cas de changement de codification.

Constatant le déclin année après année du vote relatif aux délégations en matière d’augmentations de capital réservées aux salariés (résolution 22 de l’assemblée générale du 24 avril 2019), le conseil d’administration a encouragé le management à mieux faire connaître la politique du Groupe dans ce domaine. Le conseil souhaite maintenir l’actionnariat salarié à un niveau proche du niveau actuel et considère que le travail nécessaire de conviction dans ce domaine vis-à-vis des actionnaires du Groupe et des agences de conseil en vote est un élément clé du dialogue actionnarial chez Eiffage.

Le conseil est convaincu que l’actionnariat salarié est un élément fort d’alignement des intérêts entre les actionnaires et les salariés et présente les avantages ci-dessous pour l’ensemble des parties prenantes :

- ▶ Alignement des aspirations sur la création de valeur à long terme ;
- ▶ Développement d’une identité commune forte autour de valeurs partagées ;
- ▶ Levier d’attraction et de fidélisation des talents ainsi que de différenciation du Groupe et ;
- ▶ Création d’un moyen d’épargne à long terme pour les salariés du Groupe.

Au cœur de l’ADN du Groupe, l’actionnariat salarié fédère aujourd’hui près de 80 % des salariés, qui détiennent collectivement 4,8 % et 12,3 % du capital d’Eiffage dans deux véhicules d’investissements

distincts disposant chacun de sa propre gouvernance. L’année 2020 est une étape symbolique pour le Groupe, qui fête les 30 ans de l’actionnariat salarié, actionnaire de référence du Groupe depuis cette période.

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 2019 se soldant par un bénéfice de 590 187 milliers d’euros, ainsi que les comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2019 se soldant par un bénéfice (part du Groupe) de 724 679 milliers d’euros, que le conseil a arrêtés au cours de sa réunion du 26 février 2020 après examen par son comité d’audit.

Résolution 3 : L’affectation du résultat conduirait à la distribution d’un dividende de 2,80 euros brut par action, en hausse de 16,7 % sur un an. Le dividende serait payé le 20 mai 2020 et le coupon serait détaché le 18 mai 2020. Ce dividende s’appliquerait aux 98 000 000 actions existantes au 26 février 2020 et à celles qui seront créées à la suite de l’augmentation de capital réservée aux salariés décidée par le conseil du 26 février 2020. Cette dernière a, ensuite, été annulée le 13 mars 2020, et les démarches préalables à la réalisation d’une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe ont été initiées.

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	–
2016	147 005 649 €* soit 1,5 euro par action	–	–
2017	199 874 700 €* soit 2 euros par action	–	–
2018	235 200 000 €* soit 2,4 euros par action	–	–

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

Résolution 4 : Rapport spécial des commissaires aux comptes et approbation d’une convention nouvelle.

Résolution 5 à 6 : Ces résolutions sont relatives au renouvellement de deux mandats d’administrateur. M. Jean-François Roverato, administrateur référent depuis le 18 janvier 2016. Il est par ailleurs précisé que si le mandat d’administrateur de M. Roverato est renouvelé, celui-ci ne demandera pas le renouvellement de sa mission d’administrateur référent. M. Jean Guénard, administrateur indépendant et président du comité stratégique et RSE.

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.

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 femmes-hommes au conseil d’administration demeureront inchangés.

Résolutions 7 à 10 : 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 quatre résolutions.

La 7^e est une approbation de la politique de rémunération des membres du conseil d’administration.

La 8^e est une approbation de la politique de rémunération du président-directeur général, se rapportant aux exercices 2019 à 2021. Celle-ci est décrite dans le rapport du conseil d’administration sur le gouvernement d’entreprise. La résolution de même nature a été votée à 96 % lors de l’assemblée générale de 2019.

La 9^e est une approbation des informations visées au I de l’article L.225-37-3 du code de commerce.

La 10^e est une approbation ex post de la rémunération et des

avantages versés au cours de l’exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice au président-directeur général en application des principes approuvés par l’assemblée générale de 2019 (96 % de votes positifs). La rémunération variable du président-directeur général ne sera versée qu’en cas de vote positif à cette résolution.

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 autodétenues (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 (15^e, 16^e et 18^e 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 19^e 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 (14^e résolution).

Ainsi, il est demandé :

Résolution 11 : 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 175 euros par action, soit un montant maximum de 1 715 000 000 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 et ce, jusqu’à la fin de la période d’offre.

À caractère extraordinaire :

Résolution 12 : 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 précédents, les actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de son programme de rachat et à réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Aucune opération ne pourra être effectuée en période d’offre publique initiée par un tiers et visant les titres de la société et ce, jusqu’à la fin de la période d’offre.

Résolution 13 : 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 et ce, jusqu’à la fin de la période d’offre.

Résolution 14 : 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 au capital 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 créances 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 15 : 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 au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public (à l’exclusion d’offres visées au 1 de

l’article L. 411-2 du Code monétaire et financier) 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 19^e résolution.

Le montant nominal maximum des titres de créances susceptibles d’être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 2 milliards d’euros. Ce montant s’imputerait sur le plafond du montant nominal des titres de créance fixé à la 19^e 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 au moins égale à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l’offre, éventuellement diminuée d’une décote maximale de 5 %.

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 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 de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au 1 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’imputerait sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d’être émises fixé à la 19^e résolution.

Le montant nominal maximum des titres de créances susceptibles d’être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 2 milliards d’euros. Ce montant s’imputerait sur le plafond du montant nominal des titres de créance fixé à la 19^e 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 au moins égale à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant le début de l’offre éventuellement diminuée d’une décote maximale de 5 %.

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 : 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 14^e, 15^e et 16^e résolutions ainsi que dans la limite du plafond global prévu à la 19^e résolution pour les émissions décidées en application des 15^e et 16^e 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 18 : 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’imputerait sur le montant nominal maximum des actions ordinaires susceptibles d’être émises fixé à la 19^e 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 19 : 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 (15^e, 16^e et 18^e résolutions), et à 2 milliards d’euros le montant nominal global des titres de créances susceptibles d’être émis en vertu des délégations avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé précitées (15^e et 16^e résolutions).

Il est également précisé que les délégations consenties au titre des

14e, 15e, 16e et 18e résolutions priveront d’effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Conformément à sa politique d’actionnariat salarié, trait marquant et différenciant d’Eiffage depuis trente ans faisant des salariés le premier actionnaire du Groupe avec plus de 17 % du capital au 31 décembre 2019, et en vue de pérenniser celui-ci, il est demandé d’approuver une délégation. La 20^e 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 38 % du capital.

Résolution 20 : 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 (ainsi que les retraités et pré-retraités remplissant les conditions requises.) 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.

Résolution 21 : Autorisation à donner au conseil d’administration en vue d’octroyer des options d’achat d’actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux. Le nombre total des options qui seront ainsi consenties ne peut excéder 1 000 000, étant précisé que le nombre total d’options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société ne pourra donner droit à un nombre d’actions supérieur à 100 000 au sein de ce plafond et que leur exercice sera assorti de plusieurs conditions de performance.

Les options pourront être exercées dans un délai de dix ans, à compter de leur attribution, le conseil d’administration ayant tous pouvoirs pour fixer une durée inférieure.

Résolutions 22 à 25. Modifications statutaires, mises en harmonie et références textuelles, découlant notamment de la loi Pacte.

Dans le cadre des résolutions diverses :

Résolution 26 : 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 extraordinaire	Date d'expiration	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2019	Montant nominal résiduel d'augmentation de capital au 31/12/2019
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes**	24 avril 2019 (15 ^e résolution)	23 juin 2021	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**	24 avril 2019 (16 ^e résolution)	23 juin 2021	156,8 millions d'euros (38,3 % du capital*) (2 milliards d’euros pour les titres de créances)	Néant	156,8 millions d'euros (38,3 % du capital*) (2 milliards 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**	24 avril 2019 (17 ^e résolution)	23 juin 2021	39 200 000 euros (10 % du capital*) (2 milliards d’euros pour les titres de créances *)	Néant	39 200 000 euros (10 % du capital*) (2 milliards 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**	24 avril 2019 (18 ^e résolution)	23 juin 2021	39 200 000 euros (10 % du capital*) (2 milliards d’euros pour les titres de créances*)	Néant	39 200 000 euros (10 % du capital*) (2 milliards d’euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)
Faculté d'augmenter le montant des émissions**	24 avril 2019 (19 ^e résolution)	23 juin 2021	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 21 ^e résolution	Néant	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 21 ^e résolution
Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'un apport de titres ou de valeurs mobilières**	24 avril 2019 (20 ^e résolution)	23 juin 2021	10 % du capital social*	Néant	10 % du capital social*
Limitation globale des plafonds des 17 ^e , 18 ^e et 20 ^e résolutions	24 avril 2019 (21 ^e résolution)	23 juin 2021	39 200 000 euros (10 % du capital*) (2 milliards d’euros pour les titres de créances)	Néant	39 200 000 euros (10 % du capital*) (2 milliards d’euros pour les titres de créances)
Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en faveur des adhérents d'un PEE	24 avril 2019 (22 ^e résolution)	23 juin 2021	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 (23 ^e 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	25 avril 2018 (18 ^e 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)	129 520	870 480 (nombre total d’actions pouvant être attribuées gratuitement)/100 000 (nombre total d’actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)

* Sur la base du capital au 26 février 2020.
** Suspension en période d'offre publique.

Tableau récapitulatif des délégations financières susceptibles d’entraîner une augmentation de capital soumises à l'assemblée générale du 22 avril 2020

Nature de la délégation ou de l'autorisation soumise à l'assemblée générale du 22 avril 2020	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***	22 avril 2020	21 juin 2022	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***	22 avril 2020	21 juin 2022	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***	22 avril 2020	21 juin 2022	39,2 millions euros* (10 % 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 placement privé***	22 avril 2020	21 juin 2022	39,2 millions euros* (10 % du capital**) (2 milliards d’euros pour les titres de créance*)
Faculté d'augmenter le montant des émissions***	22 avril 2020	21 juin 2022	15 % du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la délégation et du plafond global fixé à la 19 ^e résolution
Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'un apport de titres ou de valeurs mobilières***	22 avril 2020	21 juin 2022	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	22 avril 2020	21 juin 2022	15 millions d’euros (3,8 % du capital**)
Autorisation d'émettre des options d'achat d'actions d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel salarié et/ou de certains mandataires sociaux	22 avril 2020	21 juin 2023	1 000 000 (1% du capital *) nombre total d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société

* S'impute sur le plafond commun prévu à la 19^e résolution.
** Sur la base du capital au 26 février 2020 de 98 000 000 actions.
*** Suspension en période d’offre publique.

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

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
Références	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
Notation de crédit	Le Groupe ne fait pas l'objet d'une note de crédit de la part d'agences externes mais deux de ses filiales le font : APRR est noté A- par S&P et Fitch avec une perspective stable dans les deux cas CEVM est noté BBB- / Baa3 par S&P et Moodys Fitch avec une perspective stable dans les deux cas
Capital social au 31/12/2019	392 000 000 euros, divisé en 98 000 000 actions de 4 euros de nominal
Droits de vote au 31/12/2019	113 495 619 droits de vote théorique (y compris les droits de vote double)

Les statuts à jour, documents de référence, informations réglemen-
tées 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 informations figurant sur le site internet de la société
(www.eiffage.com) et figurant sur les sites internet mentionnés par
les liens hypertextes du présent document d’enregistrement univer-
sel, à l’exception de celles incorporées par référence, ne font pas
partie du présent document d’enregistrement universel. À ce titre,
ces informations n’ont été ni examinées ni approuvées par l’AMF.

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, privées 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, direction financière
(trésorerie et financements, comptabilité et consolidation, contrôle
de gestion, fiscalité, juridique et actionnariat salarié, relations
investisseurs), Direction de la gestion des risques et de la conformité,
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 et ses filiales			Infrastructures et ses filiales			Énergie Systèmes et ses filiales	Concessions	
Eiffage Construction	Eiffage Immobilier	Eiffage Aménagement	Eiffage Route	Eiffage Génie Civil	Eiffage Métal	Eiffage Énergie Systèmes	Concessions autoroutières	Autres concessions et PPP
							APRR AREA ⁽²⁾	Aéroports de Toulouse ⁽²⁾ et de Lille ⁽²⁾
							A'liénor ⁽²⁾	BPL
							Viaduc de Millau ⁽²⁾	Stade Pierre Mauroy
							Adélac ⁽²⁾	Grande Arche de La Défense
							SMTPC ⁽²⁾	Enseignement et éducation
							Tunnel du Prado Sud ⁽²⁾	A94
							Autoroute de l'Avenir ⁽²⁾	Barrages hydro électriques

(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

* Le pourcentage de détention est passé à 52 % pour APRR, AREA et Adelac avec la finalisation du renforcement au capital de ces dernières le 2 mars 2020.

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 dans les métiers de travaux

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, ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs asiatiques et européens.	Bouygues Energies & Services, Dalkia, Engie Services, Spie, Vinci Energies ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs espagnols.

Concurrence dans les métiers de concessions et PPP

Aperçu des principaux concurrents du Groupe par zone géographique pertinente et par type 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 de très nombreux acteurs industriels et financiers avec une présence et/ou des ambitions dans le secteur des concessions autoroutières.	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 / Abertis, ACS / Hochtief, Atlas Arteria, ATMB, BAM, Bouygues, Egis, Engie, Fayat, FerroviaI, NGE, Spie Batignolles, Strabag, Vinci et de nombreux acteurs européens et mondiaux présents 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, CDPO, 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, Predica, 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’investissements liés aux banques, aux compagnies d’assurances et à un grand nombre de sociétés de gestions d’actifs.	Atlantia / Abertis, ADP, Atlas Arteria, Bouygues, Demathieu Bard, Léon Grosse, Egis, Edeis, Fayat, NGE, Vinci, Spie Batignolles Fraport, Zurich Airport, Total, Engie, Neoen, Voltalia, ainsi que des investisseurs financiers, APG, Aberdeen Asset Management, AMP, Atlante gestion, ADIA, Antin, AXA, Allianz, Ardian, CDC, CDPO, 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, Omers, 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’investissements liés aux banques, aux compagnies d’assurances et à un grand nombre de sociétés de gestions d’actifs.
International	Atlantia / Abertis, ACS / Hochtief, ATMB, Atlas Arteria, BAM, Bouygues, Egis, FerroviaI, Strabag, Vinci, 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, CDPO, 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, Predica, 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’investissements liés aux banques, aux compagnies d’assurances et à un grand nombre de sociétés de gestions d’actifs.	Atlantia / Abertis, ACS/Hochtief, ADP, Atlas Arteria, AENA, BAM, Bouygues, Edeis, Engie, Strabag, Vinci Fraport, Zurich Airport et de nombreux acteurs européens locaux et mondiaux ainsi que des investisseurs financiers, APG, Aberdeen Asset Management, ADIA, Antin, AXA, Allianz, Ardian, CDC, CDPO, 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, Omers, 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’investissements liés aux banques, aux compagnies d’assurances et à un grand nombre de sociétés de gestions d’actifs.

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.

Conseil d’administration (articles 17 à 20 bis 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 ;

- ➔ 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.
- ➔ Il sera proposé à l’assemblée générale du 22 avril 2020 de modifier l’article 17 des statuts afin de prévoir les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés.

Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d’empêcher un changement de contrôle

Il n’existe pas de dispositions statutaires particulières qui auraient pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la société. Il est rappelé 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.

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 2019 à 392 000 000 euros, divisé en 98 000 000 actions représentant à cette date

113 495 619 droits de vote théorique y compris les droits de vote double. A 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 a pas eu de variation significative du capital depuis le 26 février 2020.

Tableau d’évolution du capital des trois dernières années :

Année	Nature des opérations	Evolution du capital		Prime d’émissions/ reserves	Montant du capital	Nombre d’actions
		Nombre	Nominal en euros	en euros	en euros	Nombre
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
2019	Augmentation de capital réservée aux salariés	2 392 098	9 568 392	157 352,44	401 568 392	100 392 098
2019	Annulation d’actions	2 392 098	9 568 392	—	392 000 000	98 000 000

(1) Droits de vote y compris les droits de vote double (113 495 619 droits de vote).
(2) Droits de vote exerçables en assemblée générale y compris les droits de vote double (113 495 619 droits de vote) et la neutralisation de l’auto-détention.
(3) Au 31 décembre 2019, la détention de BlackRock est inférieure à 5 % du capital et des droits de vote

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 31/12/2017		au 31/12/2018		au 31/12/2019			
	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	66 998 543	68,4 %	68 001 861	69,4 %	78 838 051	80,5 %	71,3 %	71,4 %
Actionnariat salarié								
FCPE Eiffage Actionnariat	11 355 659	11,6 %	11 771 980	12,1 %	12 096 986	12,3 %	17,2 %	17,2 %
Sicavas Eiffage 2000	6 492 482	6,6 %	5 442 138	5,6 %	4 690 500	4,8 %	8,3 %	8,3 %
Salariés directs	1 332 002	1,4 %	1 490 752	1,5 %	2 156 443	2,2 %	3,0 %	3,1 %
BlackRock	9 929 658	10,1 %	9 940 743	10,1 %	—	—	—	—
Auto-détention	1 895 422	1,9 %	1 352 526	1,4 %	218 020	0,2 %	0,2 %	—
Total	98 003 766	100 %	98 000 000	100 %	98 000 000	100 %	100 %	100 %

Le dernier Tpl réalisé et analysé en date de février 2019 :

Segmentation géographique		Segmentation typologique	
France	33,8 %	Institutionnels	67,1 %
Amérique du Nord	20,0 %	Actionnariat salarié	17,7 %
RU et Irlande	16,4 %	Brokers	7,5 %
Reste de l’Europe	12,9 %	Particuliers	3,5 %
Reste du monde et non identifiés	16,9 %	Autres	4,2 %
Total	100 %	TOTAL	100 %

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 est dédié aux augmentations de capital réservées aux salariés et retraités éligibles qui sont réalisées une fois par an depuis avril 2013. Les salariés du groupe Eiffage peuvent également détenir des actions en direct notamment dans le cadre d’opérations à l’intérieur du plan d’épargne Groupe.

Conformément à sa politique d’actionnariat salarié, trait marquant du Groupe depuis 30 ans, et en vue de pérenniser celui-ci, Eiffage a décidé de réaliser en mai 2020 une augmentation de capital non abondée réservée aux salariés avec une décote de 20 % (sous la forme d’actions apportées par Eiffage) par l’intermédiaire du FCPE Eiffage Actionnariat Relais 2020 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	Nature du seuil
BlackRock	219C0012	02/01/2019	28/12/2018	↑	10 %*	Capital
	219C0392	05/03/2019	01/03/2019			
	219C0422	08/03/2019	06/03/2019			
BlackRock	219C0251	12/02/2019	08/02/2019	↓	10 %	Capital
	219C0410	07/03/2019	05/03/2019			
	219C0430	08/03/2019	07/03/2019			
Société Générale Gestion (AMUNDI)	219C0946	11/06/2019	10/06/2019	↑	20 %**	Capital
Société Générale Gestion (AMUNDI)	219C2102	29/10/2019	26/10/2019	↓	20 %	Droits de vote
BlackRock	219C1165	15/07/2019	11/07/2019	↑	5 %	Droits de vote
	219C1228	19/07/2019	18/07/2019			
	219C1304	31/07/2019	29/07/2019			
	219C1347	05/08/2019	02/08/2019			Capital
	219C1374	08/08/2019	06/08/2019			
	219C1826	03/10/2019	02/10/2019			
	219C1866	08/10/2019	04/10/2019			
	219C1945	15/10/2019	11/10/2019			
	219C2054	25/10/2019	22/10/2019			
	220C0944	12/03/2020	11/03/2020			
BlackRock	220C1089	24/03/2020	23/03/2020	↓	5 %	Droits de vote
	219C1141	11/07/2019	09/07/2019			
	219C1217	19/07/2019	17/07/2019			
	219C1284	29/07/2019	25/07/2019			Capital
	219C1334	05/08/2019	01/08/2019			
	219C1361	07/08/2019	05/08/2019			
	219C1576	11/09/2019	09/09/2019			
	219C1802	02/10/2019	30/09/2019			
	219C1841	07/10/2019	03/10/2019			
	219C1898	10/10/2019	08/10/2019			
UBS Group AG	219C1341	05/08/2019	29/07/2019	↑	5 %	Capital
	219C1352	06/08/2019	30/07/2019	↓	5 %	Capital
PROBTP Finance	219C2330	18/11/2019	15/11/2019	↓	5 %	Capital
Dimensional, Zürcher Kantonalbank				↑	1 %	
PROBTP Finance, CNP Assurance				↓	1 %	
Allianz Global Investors, Artisan Partner, Société Générale, Crédit Agricole				↑ et ↓	1 %	

* Déclarations d'intention : « BlackRock, Inc. a franchi les seuils de 10 % du capital d'Eif-fage 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 ».

** Déclaration d'intention : « En application de l'article L. 233-7 VII du code de commerce et de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, la société anonyme Société Générale Gestion déclare au nom et pour le compte du FCPE Eiffage Actionariat que : le franchissement du seuil de 20 % résulte de l'attribution de droits de vote double

après deux ans de détention et n'a nécessité aucun financement ; elle a agi seule ; elle n'envisage pas de poursuivre ses achats; elle n'envisage pas de prendre le contrôle de la société Eiffage, cela n'est pas l'objet d'un FCPE régi par l'article L. 214-165 du code monétaire et financier ; elle n'envisage pas de modifier la stratégie de la société Eiffage, ni aucune des opérations listées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'AMF. Il n'a pas d'autre stratégie que celle stipulée par son prospectus ; elle n'a conclu aucun accord et instrument mentionnés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du code de commerce ; elle n'a conclu aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la société Eiffage; elle n'envisage pas 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 2019, 2 799 186 actions, cédé 739 574 actions et annulé 2 392 098 actions ; 802 020 actions ont été transférées à des collaborateurs ou ayants droits à l'occasion de l'exercice d'options d'achat et la livraison d’actions gratuites. Ainsi, Eiffage détenait, en fin d'exercice, 218 020 de ses propres actions (0,22 % du capital) à un prix de revient moyen de 90,65 euros (valeur nominale : 4 euros).

La synthèse des opérations est détaillée ci-dessous :

	Nombre	% du capital
Nombre d’actions achetées en 2019	2 799 186	2,86 %
Nombre d’actions transférées en 2019	802 020	0,82 %
Nombre d’actions cédées en 2019	739 574	0,75 %
Nombre d’actions annulées en 2019	2 392 098	2,44 %
Cours moyen des achats en euros	85,19	
Cours moyen des ventes en euros	87,83	
Frais de négociations euros	171 940	
Nombre d’actions inscrites au 31.12.2019	218 020	0,22 %
Valeur au cours d’achat des actions détenues en euros	19 764 315,73	
Valeur nominale des actions détenues en euros	872 320	

G / Contrôleurs légaux des comptes

Qualité	Titulaires	
Nom	KPMG AUDIT IS	Mazars
Détails	2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense	61, rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense
	Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles	Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
	Représenté par M. Philippe Bourhis	Représenté par M. Olivier Thireau
	Date de première nomination: AGM du 18 avril 2007	Date de première nomination : AGO du 24 avril 2019
	Échéance du mandat en cours: AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

L'AGO du 24 avril 2019 n’a pas renouvelé les commissaires aux comptes suppléants KPMG Audit ID et Madame Annick Chaumartin. Mazars a été nommé en remplacement de Pricewaterhousecoopers. Le tableau détaillant les honoraires des commissaires aux comptes certifiant les comptes consolidés et relatifs aux exercices 2019 et 2018 figure dans l'annexe aux comptes consolidés pages 202 et 203 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

Principales personnes ayant également contribué à l’élaboration de l’information de ce document en plus de Christian Cassayre :

Document	Noms
Rapport de gestion	Xavier Ombredanne, François Malan, Alain Gondoin, Joël Marme, Luc Chansigaud, Didier Morel, Yves-Eric François, Hervé Duchatel, Vincent Lang, Olivier le Gall, Francois Lecharny
Rapport sur la gouvernance	Xavier Ombredanne, Sonia Chevalier
DPEF	Valérie David, Sophie Cellucci, Claudine Font, François Malan, Joël Marme, Sophie Sanchez
Comptes	Joël Marme, Alain Lefranc
Analyse des risques	François Malan

Informations incluses par référence (documents disponibles)

Pendant la durée de validité du présent document, la dernière version à jour des statuts, les rapports des commissaires aux comptes et les états financiers des trois derniers exercices ainsi que tous rapports, courriers et autres documents, 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 et sur le site internet (www.eiffage.com). En application de l'article 19 du règlement européen 2017/1129, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

➔ 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 et disponible sur eiffage.com dans la rubrique finance puis rapport annuel.

➔ 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 et disponible sur eiffage.com dans la rubrique finance puis rapport annuel.

➔ Les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31/12/2018 présentés aux pages 224 à 294 du document de référence n° D.19-0258 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 et disponible sur eiffage.com dans la rubrique finance puis rapport annuel.

Autres documents

Les documents suivants sont intégrés au document d'enregistrement universel 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 2019	Page 219
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Page 232
Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Page 143
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Page 214
Rapport de gestion – article 222-3 du règlement général de l'AMF	Page 108
Déclaration des personnes qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	Page 294

Rapport sur le gouvernement d’entreprise :

Pages 237 et suivantes du présent document d’enregistrement universel.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

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

J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises

dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 108 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Vélizy-Villacoublay,
Le 31 mars 2020

Benoît de Ruffray
Président-directeur général

296	L'engagement développement durable du groupe Eiffage
302	Valeurs et éthique
304	Prévention, santé et sécurité
311	Stratégie bas carbone et performance énergétique
326	Développer le capital humain
335	Réduire l'empreinte environnementale des chantiers et des activités
356	Développement territorial et relations avec les parties prenantes
367	Annexes
387	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

L'ENGAGEMENT DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE EIFFAGE

L'engagement d'Eiffage en matière de développement durable est ancien et 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 sont signés du président-directeur général et accessibles à toutes les parties prenantes sur le site internet.

La charte Développement durable - qui a valeur de structure faitière - détaille le positionnement stratégique du Groupe : actualisée par Benoît de Ruffray en juillet 2016, elle présente à tous les collaborateurs la nature des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux qu'ils doivent impérativement prendre en compte dans l'exercice de leurs missions.

Ce document fondateur est complété par des chartes dédiées à des sujets précis :

- la charte de préservation de la ressource en eau et des milieux aquatiques, datée de 2009;
- la charte de préservation de la biodiversité, datée de 2010.

Depuis 2019, deux nouveaux textes structurants viennent traiter des engagements d'Eiffage en termes d'économie circulaire et sur la contribution du Groupe à l'économie bas carbone.



Les engagements du Groupe sont formalisés sous forme de chartes

2019 aura été une année décisive dans l'accélération et l'approfondissement de la stratégie bas carbone d'Eiffage. Levier de performance, cette stratégie est désormais l'une des colonnes vertébrales du Groupe avec un double objectif : réduire les émissions internes dans tous les métiers ; développer de nouvelles offres bas carbone et industrialiser celles, déjà nombreuses, proposées par les différentes branches d'activité, afin de permettre aux clients de choisir les offres contribuant à réduire leur propre empreinte carbone.

Le Groupe se tourne donc résolument vers un modèle d'affaires bas carbone. L'infographie ci-après détaille la représentation systémique et synthétique de l'origine de la valeur ajoutée du Groupe et de son partage entre les différentes parties prenantes.

Modèle d'affaires

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

CONTEXTE

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

Transition écologique

- Réduction de la pression sur les ressources naturelles
- Préservation de la biodiversité
- Diminution des émissions de gaz à effet de serre
- Contribution à la lutte contre le changement climatique

Innovation

- Anticipation
- Différenciation
- Notoriété
- Attractivité
- Transition digitale

Valorisation des territoires

- Réduction de la pression foncière
- Acceptabilité des chantiers et des activités
- Soutien à l'emploi et au développement local

ENTRÉES
Ressources



Capital humain

72 500 collaborateurs en France et à l'international dont + de 5 000 en études et ingénierie
+ de 1 million d'heures de formation



Capital industriel

+ de 200 000 matériels et engins
+ de 30 000 véhicules utilitaires et professionnels
+ de 300 sites industriels



Capital fournisseurs

+ de 1 200 fournisseurs en auto-évaluation de leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE)



Capital financier

33 Mds€ de total de bilan
Près de 80 % de salariés actionnaires



Capital sociétal et environnemental

94 % du chiffre d'affaires certifié ISO 14001 en France
Formations spécifiques sur l'environnement

PROCESS
Expertises

Construction / Immobilier / Aménagement / Route / Génie Civil / Métal / Énergie Systèmes / Concessions



Écomobilités



Biodiversité et génie écologique



Énergies renouvelables et performance énergétique



Matériaux et conception bas carbone



Végétalisation et agriculture urbaine



Économie circulaire



Qualité de vie et nouveaux usages

Eiffage : ensemblier de la ville et des infrastructures durables bas carbone

+ de 100 000 chantiers par an

Écosystème dynamique

Fournisseurs (dont + de 1200 en contrats-cadre) et sous-traitants
Club industriel Sekoya

Concessions / partenariats public-privé

2 500 km d'autoroutes
+ de 200 km de lignes à grande vitesse

Transition digitale

Process métiers
Intégration du digital dans l'offre

Ancrage européen

95 % du chiffre d'affaires réalisé en Europe

Économie circulaire

Expérimentations dont l'écoconception
Logistique de chantier bas carbone
Valorisation des déchets

OPPORTUNITÉS
Valeur créée



Emploi

5 000 recrutements en moyenne par an en France dont 2 500 jeunes



Réalisations écoresponsables

Bâtiments et écoquartiers bas carbone, quartiers démonstrateurs de ville durable, routes durables et recyclables, mix d'énergies renouvelables, nouvelles mobilités



Contribution financière

18,1 Mds€ de chiffre d'affaires
1,1 Md€ d'impôts et taxes
0,7 Md€ de résultat net, part du Groupe



Actionnariat salarié

Motivation et implication
Fidélisation / Partage de la valeur



R&D

Innovation participative 4 M€ d'aides directes aux expérimentations d'innovations bas carbone et 59 brevets démonstrateurs d'innovation (depuis 2012)



Fondation Eiffage

+ de 260 projets solidaires soutenus par la Fondation Eiffage et parrainés par les collaborateurs du Groupe depuis 2008

Autre enjeu prioritaire, mis en exergue dès 2018 à travers une analyse de matérialité (voir ci-dessous), la prévention, la sécurité et la santé au travail : le Groupe entend supprimer toutes les situations à risque sur les sites relevant de son périmètre d'activité.

Cet engagement est porté jusqu'au plus au haut niveau de l'entreprise par le président-directeur général, Benoît de Ruffray, en personne. Chacun doit pouvoir évoluer sans danger dans son environnement de travail.

L'éthique des affaires constitue un enjeu clairement identifié et porté par la direction générale. Depuis de nombreuses années, Eiffage s'est doté de règles éthiques de fonctionnement interne et externe appliquées par les parties prenantes concernées, au premier rang desquelles 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 le respect des clients et des partenaires.

Enjeux et risques RSE prioritaires pour le Groupe

- 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 en vue de mieux appréhender la pérennité de son modèle d'affaires, sa conformité par rapport aux exigences réglementaires et ses perspectives pour les années à venir.
 - Huit enjeux prioritaires sont ressortis de cette analyse : la stratégie et la responsabilité de l'entreprise, l'éthique des affaires, la gestion des compétences et des savoir-faire des collaborateurs, la santé, la sécurité et le bien-être au travail, les achats responsables et le respect des droits de l'homme, la sécurité des clients et usagers, la satisfaction des clients et usagers, et la digitalisation des métiers et activités.
 - La majorité de ces enjeux figurait déjà dans la matrice des risques du Groupe actualisée tous les ans. Les thématiques environnementales, moins signalées dans la matrice de matérialité par les parties prenantes, figurent en revanche au premier rang de la matrice des risques.
 - Une nouvelle cartographie dédiée à la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), a été établie en 2019 par la direction de la gestion des risques et de la conformité et la direction Développement durable et Innovation transverse et les autres services concernés (RH, prévention, achats...). Cette cartographie des risques RSE a été réalisée au niveau du Groupe sur la base de la méthodologie de référence mise à jour en 2019 et utilisée pour les autres cartographies des risques, dont celle présentée au Chapitre « Facteurs de risques ».
- On notera que les risques identifiés lors de l'étude carbone et climat mentionnée dans le chapitre « Stratégie bas carbone et performance énergétique » et menée en 2019 ont été intégrés à cette analyse.

La matrice des principaux risques a été validée par la direction générale et présentée au Comité d'audit du conseil d'administration du Groupe.

En définitive, les enjeux identifiés par la matrice de matérialité, confortés par la cartographie des risques RSE de 2019, sont organisés en deux grandes familles :

- les enjeux prioritaires – Valeurs et éthique, Prévention, santé et sécurité, Stratégie bas carbone ;
- et les autres enjeux majeurs en trois sous-familles – Capital humain, Environnement et Empreinte sociétale. Les engagements qui y sont liés et leur traduction concrète en actions sont décrits dans les chapitres de la DPEF.

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.

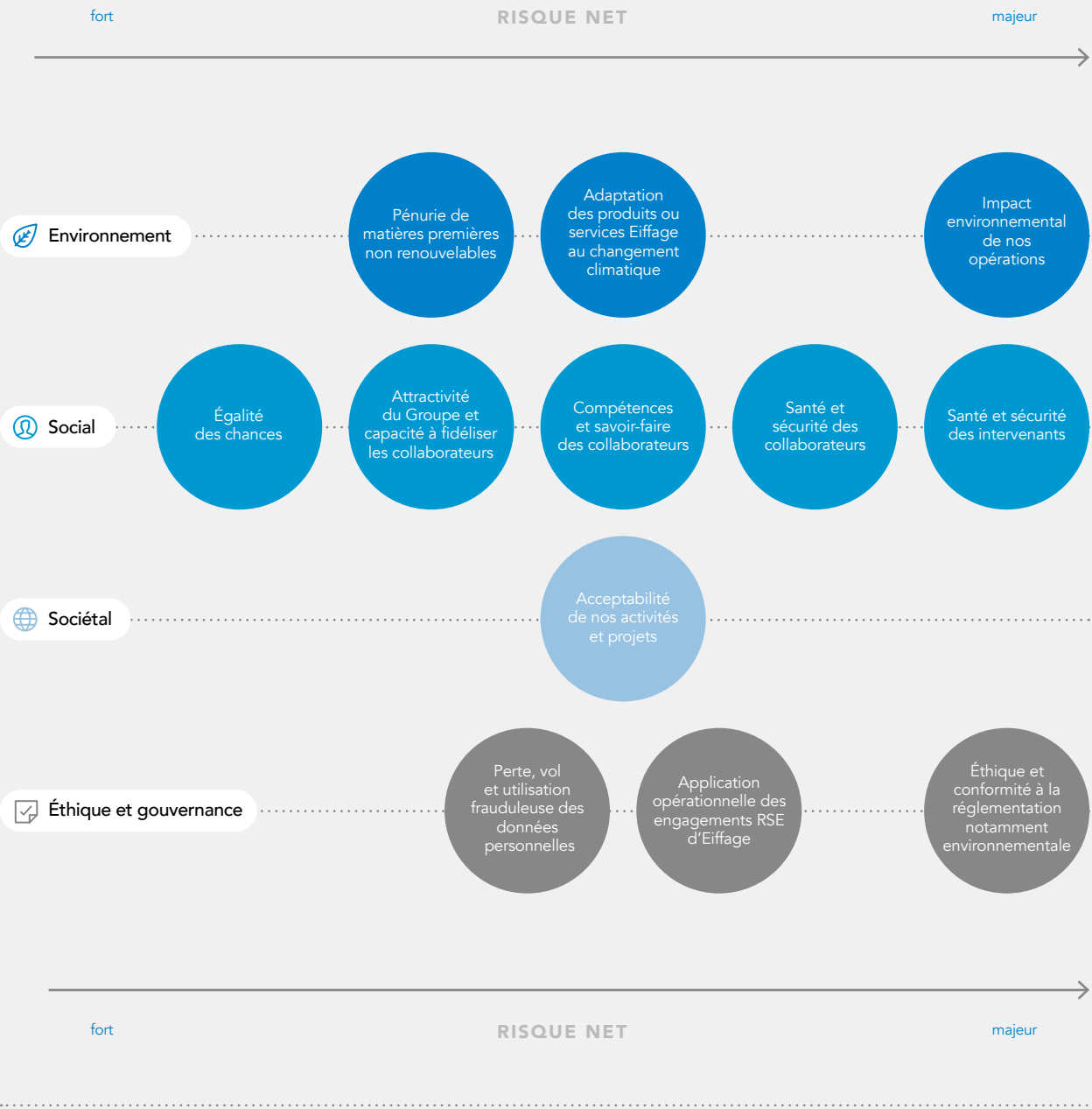
Les seuils d'application pour l'année 2018 induisent la publication des données RSE du Groupe et de ses branches. À noter que les actions et les politiques s'appliquant au périmètre du Groupe intègrent le périmètre des filiales.

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.

Matrice des risques RSE



Représentation graphique des risques RSE les plus significatifs du Groupe après prise en compte des mesures correctives existantes.

« 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 et envoyée début 2019 par le président-directeur général aux collaborateurs du Groupe en France.

Cette charte des Valeurs a été traduite en 2019 dans les principales langues des filiales du Groupe à l'étranger (anglais, espagnol, polonais, néerlandais/flamand, allemand, italien) et envoyée par Benoît de Ruffray aux collaborateurs de ces filiales.

- 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). 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 égale-

ment été mis à jour afin de définir et 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 notamment 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 portées par ses branches (voir table de concordance RSE, en annexe).

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.

Enfin, le risque lié à l'évasion fiscale doit être exploré par les sociétés cotées. Ce risque ne fait pas partie des risques majeurs du Groupe. En effet, Eiffage 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 fiscale, conformément aux obligations en vigueur ainsi que mentionné dans le rapport de gestion.

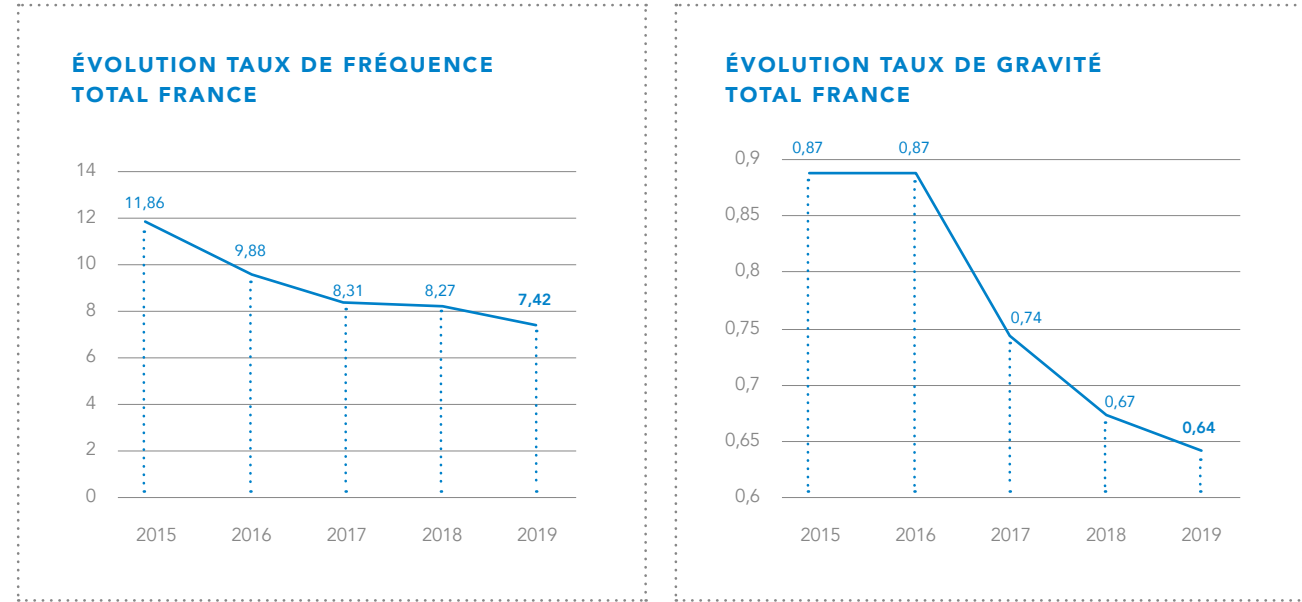
.....
L'actionnariat salarié : une spécificité du groupe Eiffage, gage d'un engagement durable des collaborateurs
Succès indéniable depuis son lancement, en 1990, l'actionnariat salarié permet aux collaborateurs du Groupe d'être directement concernés par les performances économiques et financières de leur entreprise. En 2019, il représente 17,1 % du capital du Groupe.
.....

L'ambition d'Eiffage en matière de prévention, de sécurité et de santé au travail consiste à supprimer toutes les situations à risque sur les sites relevant de son périmètre d'activité. Cet engagement est porté jusqu'au plus au haut niveau de l'entreprise par son président-directeur général. Il s'accompagne d'un objectif chiffré à atteindre d'ici à fin 2020, à savoir un taux de fréquence (TF) des accidents avec arrêt de 6. Pour tendre vers ce but, les différentes branches ont déployé – et adapté en fonction de leurs spécificités – des stratégies centrées sur trois thématiques principales : identifier les risques, les contrer et, enfin, apporter le meilleur niveau possible de protection, confort et bien-être à leurs collaborateurs. La sécurité se veut un état d'esprit général qui doit amener chacun à évoluer sans danger dans son environnement de travail.

Un cap tenu en 2019

La reprise d'activité observée en 2019 dans les secteurs de la construction, des travaux publics et de l'énergie s'est accompagnée du recrutement de nombreux salariés. Cette conjoncture, par nature accidentogène, a entraîné certaines difficultés. Toutefois, le cap global fixé en matière de prévention et de sécurité au cours de l'exercice a été tenu et la tendance est dans le sens de l'amélioration. Pour sa part, APRR-AREA satisfait déjà depuis deux ans à cet objectif avec un TF de 4,6 en 2019.

— Tableau n° 7 : Santé - Sécurité



Les filiales internationales totalement impliquées

Les exigences et les objectifs édictés au niveau du Groupe dans le domaine de la prévention sont repris à leur compte et déclinés par les filiales de tous les pays où celui-ci exerce son activité, notamment en Europe et en Afrique.

Le plan Prévention 2019 d'Eiffage Benelux s'inscrit dans la lignée des neuf démarches imposées au niveau de la branche Construction. Huit actions supplémentaires portant sur l'utilisation du matériel, l'accueil des nouveaux embauchés et les quarts d'heure prévention y ont été ajoutées, à charge pour chaque filiale d'en définir trois autres en lien avec son activité propre. Toutes sont assorties d'un engagement d'application signé par les responsables hiérarchiques.

Côté formation, des sessions ont été proposées aux conducteurs et aux gestionnaires de chantier sur l'animation du Bilan sécurité de la semaine (BSS), les cinq piliers du management et l'emploi de FinalSafe® pour les visites de chantier. En Belgique, près de 700 collaborateurs de toutes les filiales ont été réunis le 14 juin au Brabant al de Louvain à l'occasion de cette semaine Sécurité.

Eiffage Suisse confie la totalité de ses travaux à des entreprises partenaires. Depuis 2019, elle adhère à la Charte de la sécurité de la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accident (Suva). L'adhésion aux règles de cette charte est exigée de l'ensemble de ses sous-traitants. Ces derniers doivent, de plus, nommer un responsable sécurité dédié à chaque projet de construction auquel ils sont

affectés. Sa présence est requise tous les jours sur le terrain. Ces exigences seront aussi incluses dans les contrats de travail signés avec les conducteurs de travaux free-lance à partir de 2021. La filiale helvète de la branche Construction a acté l'utilisation de FinalSafe® dans ses établissements.

En Pologne, la filiale de la branche Construction a organisé plusieurs actions de communication concernant la prévention : Safety Week au printemps et à l'automne 2019, campagnes mensuelles « Sécurité dans notre histoire » accompagnées de vidéos et d'affiches, réunions préalables à chaque lancement de chantier, workshops sur l'ergonomie des postes de travail, éveil musculaire... L'appli FinalSafe® est entrée dans le quotidien des managers de projets, et des rencontres régulières sur la sécurité (trimestrielles, mensuelles et hebdomadaires) sont tenues à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les collaborateurs ont, en outre, pu participer à des concours sécurité trimestriels, récompenses à la clé (bons d'achat, trophées et diplômes).

Eiffage Sénégal reconnue pour ses initiatives

Avec un taux de fréquence de 4,28 à fin 2019 (pour un taux de gravité égal à 0,04), Eiffage Sénégal a poursuivi son amélioration en termes de sécurité. Son engagement en matière de prévention a été salué par l'obtention du prix Sécurité décerné par l'Association internationale de la sécurité sociale, en partenariat avec la Caisse de sécurité sociale du Sénégal et Préventica International.

Les managers, premiers ambassadeurs de la prévention

Le rôle, l'exemplarité et l'implication des managers sont autant de garanties de la bonne application des consignes de prévention et de sécurité par les équipes placées sous leur responsabilité.

L'atteinte des résultats fixés en début d'année est progressivement prise en compte de façon objectivée dans l'évaluation des managers. L'importance de ce leadership en matière de prévention et de sécurité est réaffirmée. Ainsi, dès les entretiens de recrutement de ses cadres (et aussi lors des entretiens annuels), la branche Énergie Systèmes a mis en place une autoévaluation de leur leadership en matière de prévention au travers d'un questionnaire spécifique.

La préparation de chantier est également particulièrement soignée. Pour chaque chantier, la branche Énergie Systèmes a ainsi institué le principe d'une présentation détaillée sur un tableau blanc des travaux à effectuer dans la journée. Celle-ci est réalisée chaque jour par les chefs d'équipe. Les présentations sont photographiées

et ces briefings quotidiens sont abordés lors des visites hiérarchiques de sécurité.

Côté audit, en 2019, les entités d'Eiffage Énergie Systèmes d'un effectif supérieur à une centaine de salariés ayant eu à déplorer plus d'un accident avec arrêt sur l'année en cours et plus de trois accidents avec arrêt sur les trois années passées, ont été mises sous surveillance. Seuls 34 établissements, soit 18 % de ceux rattachés à la branche, ont été identifiés au 1^{er} trimestre 2019. Tous ont fait l'objet d'un diagnostic assorti d'un plan d'action spécifique présenté par leurs directeurs auprès de la direction générale et de la direction Qualité Prévention Environnement. Fin 2019, 78 % des entités suivies avaient retrouvé des résultats sécurité positifs. L'opération sera renouvelée en 2020.

Afin de mobiliser toujours plus ses directeurs de filiales, Eiffage Construction a décidé d'affiner la communication sur ses résultats en matière de prévention. Ceux-ci sont désormais déclinés au niveau des filiales elles-mêmes, et non plus seulement moyennés à l'échelle des directions régionales. Par ailleurs, 35 établissements ont été audités en France et au Benelux en cours d'année (contre 20 en 2018). Lors de la rencontre du top management de septembre 2019, les points de progrès ont été évoqués en toute transparence. Cela s'est traduit par la désignation des 20 établissements repérés comme étant les moins performants ou encore la mise en avant des lacunes observées au cours des visites hiérarchiques de sécurité. Il a également été demandé aux managers de s'autoévaluer chaque année dans les domaines de la sécurité et de la prévention selon un référentiel comprenant 30 items, puis de confronter leurs résultats avec les attentes de la branche.

Le programme de sensibilisation générale des managers « Équipe Performances Sécurité » lancé en 2017 par la branche Infrastructures a été poursuivi tout au long de l'année. Ce parcours mixant formation, débats et échanges vise à donner du sens à la politique Prévention de la branche. Elle concerne 5000 personnes et s'achèvera à l'horizon 2020. Lors des douze mois écoulés, les 85 sessions ayant eu lieu ont réuni 870 encadrants, dont ceux du top management.

Une prévention « intégrée et collaborative » impliquant l'ensemble des encadrants représente un des axes forts de l'action des deux sociétés de concessions autoroutières APRR-AREA en matière de sécurité au travail. Plusieurs actes majeurs ont émaillé l'année 2019 : ➔ formation « Exploitation » des top managers sur les méthodes propres à susciter l'engagement de leurs collaborateurs en matière de prévention ; ➔ poursuite de la formation à la démarche SafeStart® amorcée en 2016 auprès du personnel d'exploitation, puis élargie à l'ensemble des collaborateurs. Près de 700 personnes supplémentaires ont été formées ;

- mise en place d’« échanges prévention » animés par le management de premier niveau. À leur issue, les équipes s’engagent sur une action concrète à mener le mois suivant, celle-ci faisant l’objet d’une évaluation finale ;
- formalisation des visites hiérarchiques de prévention.

La communication au service de la culture prévention

Différentes actions de communication adaptées à la spécificité des métiers d’Eiffage ont rythmé l’année écoulée. Si elles se présentaient sous des formes variées, toutes étaient axées sur la recherche du « zéro risque » ainsi que sur la création d’un état d’esprit 100 % sécurité, au travail comme dans la vie quotidienne.



L’application Safety Force®
©Branche Infrastructures

Semaines et journées Sécurité. Tels étaient ainsi les objectifs de la journée Prévention, qui a mobilisé pour la première fois l’ensemble du personnel d’APRR-AREA le 25 septembre 2019, ou ceux de la campagne Safety Leader 2019 – Chasseurs de risques proposée par la branche Infrastructures en juin. Celle-ci s’est adressée à tous ses collaborateurs, leur demandant de traquer les risques professionnels et personnels puis, une fois ceux-ci identifiés, de les partager sur Safety Force®, outil de management de la prévention, assortis d’une action préventive. Au final, 10291 risques ont été « chassés et neutralisés » au cours de cette opération.

Mi-juin, Eiffage Énergie Systèmes a organisé une semaine Sécurité sur l’ensemble de son périmètre France et international autour de la prévention des risques dès la préparation des chantiers. Environ 18000 personnes – soit 72 % de l’effectif de la branche – y ont participé. La semaine Prévention a ainsi été déclinée en Espagne, avec 90 % des salariés qui ont été parties prenantes, et aux Pays-Bas, où la filiale néerlandaise Kropman a insisté sur les comportements sécuritaires (affiches, « toolboxes »).

Les opérationnels en action

- En septembre, un temps d’arrêt a été observé sur les 25 chantiers de la direction régionale Est d’Eiffage Construction. Les équipes travaux ont mis à profit ce moment pour réaliser une analyse sécurité dite « à 360 ° » des installations en place, plan d’action à la clé.
- Du 10 au 12 septembre, 600 collaborateurs d’Eiffage Génie Civil ont participé aux journées Prévention organisées sur le chantier de la ligne 16 du Grand Paris Express. Le risque incendie, le maniement des outils de coupe, les addictions, la qualité de vie au travail ainsi que l’éveil musculaire et les postures de travail ont été abordés.

- À titre d’exemple, Eiffage Énergie Systèmes Centre Loire a dit stop aux accidents graves début 2019 avec la mise en œuvre du TOP (temps d’observation préalable) sur ses activités d’infrastructures. L’objet de cette méthode de management de la prévention est de répertorier les risques potentiels que les opérationnels peuvent rencontrer sur un projet avant même de démarrer leurs tâches.

Les branches ont poursuivi le rappel des règles et instructions en matière de sécurité.

Ainsi, la branche Énergie Systèmes, qui a été particulièrement offensive dans sa communication sur la prévention en 2019, a réalisé ou organisé :

- la mise à jour des dix-huit standards de sécurité reprenant les règles de l’art dans l’utilisation du matériel de chantier (cutter, tronçonneuse, bouton « homme mort » …) ;
- la diffusion d’une note de la direction imposant le port permanent des gants et des lunettes de sécurité sur l’ensemble des chantiers et dans tous les ateliers. Une démarche a été menée avec la société Vision Protect afin de doter les collaborateurs porteurs de verres correcteurs de protections adaptées à leur vue ;
- la participation de toutes les entités de la branche en France à la Semaine de la sécurité routière au travail du 13 au 17 mai 2019 ;
- la projection au niveau national de témoignages filmés relatant différents types d’accidents du travail ;
- l’analyse mensuelle des reportings sécurité issus des chantiers par les acteurs Prévention de tous niveaux hiérarchiques, depuis les opérationnels jusqu’à la direction générale de la branche ;
- la diffusion depuis octobre 2019 d’un indice de perception du risque (IPR) synthétisant les remontées du terrain, tant en matière de bonnes pratiques que de situations dangereuses.

Pour sa part, Eiffage Construction a choisi de systématiser la rédaction (assortie de photos) d’un « Flash » pour chaque accident de travail avec arrêt ayant eu lieu tant en France qu’en dehors des frontières hexagonales. De tels rapports doivent être fournis dans les



Dans le cadre de la démarche Numa de transformation digitale de ses métiers, APRR-AREA a développé plusieurs applications nouvelles en 2019 : Numa Prévention, qui, quelques mois seulement après avoir été déployée sur les outils mobiles du personnel, a permis de signaler plus de 1 500 situations à risque, et Numa Vigie Réseau, véritable « main courante » des incidents survenant sur le réseau et facteur d’amélioration de la sécurité, tant pour le personnel que pour les usagers. La conception de deux autres outils complétant cet « écosystème » numérique a été décidée en cours d’année, à savoir Numa Plan de prévention et Numa Audits et Contrôle.

Au sein de la branche Énergie Systèmes, l’application Easy dispose de nouvelles fonctionnalités : suivi et animation des quarts d’heure Sécurité, remontée des situations à risque avec évaluation de ce dernier, proposition d’actions correctives… Elle compte 4200 utilisateurs en 2019 en France et est en cours de déploiement aux Pays-Bas. Courant 2020, les équipes de Belgique, d’Espagne, d’Italie et du Portugal en bénéficieront elles aussi. En parallèle, Habilis, logiciel de gestion des compétences certifiées, habilitations, suivis médicaux et expositions professionnelles créé par la branche, a été testé avec succès. Il sera généralisé dans l’Hexagone en 2020. Enfin, pour chaque opération de maintenance, la nouvelle application Mission impose aux techniciens de répondre à différentes questions relatives à la sécurité avant même de pouvoir accéder aux gammes de maintenance nécessaires au démarrage de leurs chantiers.

Enfin, la branche Infrastructures mise sur les logiciels BIM pour renforcer la prévention des risques. Les fonctionnalités de réalité virtuelle de tels outils peuvent être étendues à la formation du personnel pour la préparation opérationnelle des chantiers. Ces mises en situation virtuelles ont pour objet de mieux appréhender – et donc anticiper – les situations à risque pouvant être rencontrées in situ ultérieurement.

Les concessions autoroutières: du numérique aux EPI connectés

Une des priorités d’APRR-AREA est d’améliorer toujours plus l’efficacité des EPI équipant les salariés. Après plusieurs mois de test, un gilet à LED renforçant la visibilité des agents travaillant de nuit ou par temps de brouillard leur a été fourni. Autre exemple, un bouton Bluetooth intégré aux tablettes Numa permet de lancer une alerte en cas de besoin et évite de luster les collaborateurs d’un matériel supplémentaire, toujours trop encombrant.

72 heures suivant l’événement. Plus de 300 Flashs ont été produits depuis la mise en place de cette mesure au printemps 2019. Ils font tous l’objet d’un examen bimensuel au niveau de la direction générale de la branche. Toujours chez Eiffage Construction, la compilation et la réécriture des instructions techniques concernant les process métiers en vigueur se sont poursuivies avec la publication de sept nouvelles fiches (plomb, banches, prédalles, étaieement…), portant à douze le nombre de ces documents. Enfin, des vidéos de 90 secondes accompagnées d’affiches sont diffusées mensuellement sur chaque chantier. Les thèmes choisis pour l’année 2019 ont, entre autres, porté sur la stabilisation des branches, la façon de se protéger des réseaux ou encore le respect des installations de chantier.

Les nouveaux outils numériques, des atouts pour renforcer la sécurité sur les chantiers et les sites d’intervention

Applications numériques et équipements connectés permettent de renforcer la sécurité sur les chantiers et les sites d’intervention. Chaque branche d’Eiffage a développé des outils digitaux de reporting et des applications mobiles innovantes. Ceux-ci facilitent la remontée d’informations issues des visites prévention réalisées sur les chantiers, la détection des situations à risque ainsi que le signalement et l’analyse des accidents du travail. Ouverts au plus grand nombre quel que soit le métier exercé, ils représentent autant d’opportunités pour les collaborateurs du Groupe d’acquérir une véritable culture de la prévention, à l’exemple de Safety Force® (une application dont les fonctionnalités développées les années précédentes font désormais partie du quotidien des équipes de la branche Infrastructures), de Numa et d’Easy, codéveloppés respectivement par APRR-AREA et la branche Énergie Systèmes, et de l’application FinalSafe® pour la Construction.

Cette dernière application déjà largement utilisée par les managers d’Eiffage Construction a été simplifiée, modernisée et améliorée en cours d’année. Elle offre aujourd’hui la possibilité de réaliser des audits prévention plus précis, notamment au niveau des éléments de reporting y figurant, de l’historique des visites de chantiers effectuées et de la prise en compte des écarts observés. Elle constitue de la sorte une réelle aide au management de la prévention sur les sites travaux. En 2019, pas moins de 14000 « visites » ont été effectuées sur FinalSafe® – soit deux fois plus qu’en 2018, preuve de sa bonne appropriation par les collaborateurs –, avec 72000 remarques positives et 30000 points d’amélioration signalés. Devant le succès de cet outil, et afin de rendre le plus grand nombre possible de salariés acteurs de la prévention, il a été décidé d’équiper les chefs d’équipe de smartphones d’ici à mars 2020 et de leur ouvrir l’accès à FinalSafe® en vue de relever les situations à risque. Les compagnons qui le souhaitent auront, eux aussi, la possibilité d’accéder à l’application avec leur propre téléphone portable.



Chaussures connectées
© APRR - INTELLINIUM

Côté innovation, des chaussures connectées ont été développées avec Intellinium. Munies d’une balise, elles détectent et qualifient les événements affectant la personne qui les porte. Un système de géolocalisation prévient la chaîne de secours de tout problème rencontré par un agent isolé. Cet équipement a été testé par 40 volontaires sur les autoroutes A42 et A43 de septembre à novembre 2019. Bientôt, d’autres objets connectés communiqueront avec ces chaussures afin de prévenir instantanément les équipes de terrain de toute anomalie perçue, comme le choc d’un véhicule sur un cône de balisage.

Intérimaires et sous-traitants, parties prenantes de la stratégie prévention

Les intérimaires et les sous- et cotraitants d’Eiffage bénéficient des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs que les salariés d’Eiffage en matière de sécurité et de prévention des risques au travail. Tous doivent répondre à des critères très précis – et systématiquement vérifiés – avant de pouvoir pénétrer sur un chantier qui leur a été confié par les entreprises du Groupe. Dès leur prise de poste, ils sont donc totalement parties prenantes de l’application des standards de prévention d’Eiffage : accueil sur les chantiers, port des EPI, participation aux quarts d’heure Sécurité, etc.

Depuis plusieurs années, les branches Construction et Infrastructures proposent des Savoirs maîtrisés en sécurité (SMS) dédiés aux intérimaires, les entreprises de travail temporaire référencées ayant la consigne de n’envoyer que du personnel ayant obtenu la note minimale de 12/10 à ces tests spécifiques. En 2019, Eiffage Construction a participé à la mise en place d’un « passeport intérimaire » (Pasi) commun aux adhérents d’EGF BTP. Sous réserve de réussite aux tests proposés après deux jours de formation, celui-ci est attribué aux stagiaires ayant suivi ce parcours conforme à un cahier des charges prévention conçu par la branche. À noter que le cursus établi ne peut être dispensé que par des organismes agréés auprès de ce syndicat professionnel.

La branche Construction a également intégré une charte Sous-traitants en dix points (EPI, protections collectives, tri des déchets, conduite des engins...) aux contrats passés avec ses sous- et cotraitants. Lors du démarrage de la collaboration, une rencontre particulière est organisée avec un représentant du partenaire concerné afin de contrôler l’application concrète de chaque item de cette charte. Fin 2019, la procédure de vérification était effective dans 91 % des cas.

Pour impliquer totalement ses sous- et cotraitants dans la stratégie Prévention du Groupe, la branche Infrastructures a décidé en 2019 de leur ouvrir des droits d’accès spécifiques à Safety Force®, durant toute la durée de leur intervention sur un chantier donné. Ce mode de fonctionnement permet de publier une évaluation des sous-traitants en temps réel, et ce en toute transparence vis-à-vis des clients. Fin 2019, environ 3000 partenaires (sous-traitants, cotraitants, clients) étaient concernés par cette disposition.

Les deux sociétés de concessions autoroutières APRR-AREA ont déployé cette année dans l’ensemble de leurs entités les procédures de gestion des interventions des entreprises extérieures telles qu’elles existent depuis dix ans au sein de la direction Exploitation. Il s’agit là de fiabiliser les pratiques de co-activité et de renforcer la sécurité sur les chantiers exécutés sur leur réseau. Ce dispositif s’accompagne de formations et de tests d’évaluation des connaissances donnant lieu à une habilitation pour la réalisation des plans de prévention.

Troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux, produits chimiques: anticiper les risques en matière de santé au travail

Dépistage de l’usage de drogue et d’alcool. La possibilité de dépister l’usage de stupéfiants via des tests salivaires est inscrite dans les règlements intérieurs des sociétés de concessions autoroutières, tout comme les contrôles d’alcoolémie pour les salariés amenés à conduire (ou à utiliser) des véhicules, engins, matériels ou équipements potentiellement dangereux nécessitant une vigilance accrue.

Échauffement musculaire. Les métiers relevant du secteur du BTP imposent fréquemment le portage de charges lourdes. Ils représentent donc une source potentielle de troubles musculosquelettiques, qui constituent environ 80 % des maladies professionnelles. Aussi, l’information des collaborateurs sur les risques encourus, l’adoption de gestes et de postures adéquats ainsi que la recherche et le déploiement d’outils censés diminuer la pénibilité des tâches à accomplir sont des objectifs parfaitement en adéquation avec la politique Prévention engagée dans toutes les branches d’Eiffage.

Parmi les actions entreprises, la branche Infrastructures a signé un partenariat le 9 janvier 2019 (renouvelé le 29 novembre 2019) avec la

Ligue Auvergne Rhône-Alpes d’athlétisme et le Club athlétique Pontcharra-La Rochette-Grésivaudan (Isère/Savoie), dans le cadre de la campagne Sentez-vous sport organisée par le Comité national olympique et sportif français. Désormais, les collaborateurs d’Auvergne Rhône-Alpes bénéficient de séances d’éveil musculaire coachées par les préparateurs physiques du club et de jeunes athlètes de haut niveau. Quarante séances ont eu lieu tout au long de l’année. De tels moments d’échauffement en début de chantier ont également été proposés aux établissements d’Eiffage Construction. Sur le site d’APRR d’Auxerre, c’est lors de la prise de poste que les agents se retrouvent pour un temps d’échauffement coaché et convivial.



Le gant « bionique » en partenariat avec Bioservo Technologies AB
©Eiffage branche Infrastructures

Gant bionique. La recherche d’équipements innovants destinés à améliorer le confort aux postes de travail s’est poursuivie en 2019 dans la continuité des actions déjà initiées. Ainsi, les développements entrepris par la branche Infrastructures avec la société suédoise Bioservo Technologies pour la mise au point d’un gant robotisé – ou gant « bionique » – ont abouti à la commercialisation de ce produit en juillet 2019 sous le nom d’Ironhand®. Capable de réduire jusqu’à 87 % les efforts de la main selon les tâches effectuées, il est désormais à la disposition (vente auprès de Bioservo ou location chez Loxam) de toutes les équipes d’Eiffage, quelle que soit la branche. Son utilité a par ailleurs été largement reconnue par la profession, comme le montre l’obtention de nombreuses distinctions en France et à l’international : trophée Bien-être au travail, trophée Fimbacte Prévention et Santé au travail, trophée Mase Award 2019, trophée de l’excellence SMA BTP, Industry Award du IOT Solutions World Congress de Barcelone (Espagne)... Ce gant permet le maintien dans l’emploi, sur des postes opérationnels, de travailleurs handicapés de la main ou de ceux dont la force est altérée suite, par exemple, à un accident vasculaire cérébral.

Plusieurs autres équipements sont en cours de mise au point ou font l’objet de premières applications sur le terrain. Le 20 novembre 2019, Eiffage Route a testé l’application d’enrobés avec des véhicules évitant le recours à des brouettes sur un petit chantier de rénovation de

trottoir à Talence (Gironde). Sur certaines de ses opérations, Eiffage Énergie Systèmes - Clemessy utilise des armoires électriques de chantier sur roulettes déplaçables avec un minimum d’efforts. Des exosquelettes en fibre élastique aidant au maintien du dos (Lyne Pro) sont expérimentés par Eiffage Energie Systèmes - Clemessy Services, tandis qu’Eiffage Construction travaille avec la start-up K-Ryole à l’élaboration d’une brouette « intelligente » – K-Ross – équipée de moteurs électriques compensant les efforts produits pour la déplacer en fonction de la charge transportée.

Risques psychosociaux et prévention par le management de la bienveillance. Eiffage ne relâche pas sa lutte contre les risques psychosociaux dont ses collaborateurs peuvent être victimes. Il s’agit là d’un problème pris en compte au plus haut niveau du Groupe. Les décisions appliquées les années précédentes ont été confortées en 2019 : droit à la déconnexion, formation sur l’utilisation et la maîtrise des nouvelles technologiques, pérennisation d’une cellule d’écoute et d’accueil des salariés (numéro vert), points prévention consacrés au stress, etc.

Les deux sociétés de concessions autoroutières APRR-AREA ont très concrètement relayé cet état d’esprit. Certaines équipes de la direction régionale Paris ont bénéficié des conseils d’une sophrologue pour acquérir des techniques de respiration relaxantes, régulatrices et dynamisantes afin de gérer au mieux les situations stressantes et anxiogènes. Les managers ont suivi des formations « Être acteur du bien-vivre au travail » afin de détecter les signes de mal-être et de gérer les situations difficiles. L’accent est aussi mis sur l’équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Lors du déploiement d’un projet impliquant un changement notable dans le travail quotidien d’un collaborateur, un comité d’accompagnement est mis en place. Il définit les mesures à prendre pour répondre au stress ressenti. Enfin, une cartographie des rôles et des responsabilités répertorie tous les acteurs de la prévention des risques psychosociaux.

Ces actions sont complétées par le déploiement d’une formation au management (valeurs, exigence et bienveillance) à l’initiative de Benoît de Ruffray (voir chapitre Développer le capital humain).

Lutte contre l’impact des produits chimiques. Des substances chimiques sont utilisées pour la réalisation des travaux, l’activité routière étant la première concernée. Aussi la branche Infrastructures entend-elle être à la pointe de la recherche en matière de prévention des risques chimiques. Là encore, les efforts réalisés dans ce domaine sont en phase avec ceux déjà initiés depuis plusieurs années. Seule entreprise retenue en 2018 comme partenaire de la campagne Maîtriser les substances dangereuses – Lieux de travail sains organisée par l’Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), la branche Infrastructures s’est d’ailleurs vu décerner un Good Practice Award le 12 novembre 2019 par cette agence lors d’un colloque organisé à Bilbao (Espagne). Cette distinction récompense les actions menées ces dix dernières années en matière de préven-

tion au travail, et plus particulièrement de prévention des risques liés à l'utilisation des produits chimiques.

Ainsi, un logiciel d'évaluation sanitaire et environnementale des produits chimiques a été conçu en 2019 en se fondant sur les outils d'analyse ad hoc élaborés par l'INRS. Plus de 6000 substances ont ainsi été évaluées. Des produits de substitution sont préconisés chaque fois que les impacts sanitaires se sont révélés significatifs. En complément, une formation adaptée de type SMS a été instaurée.

En outre, l'application Formula Safe® développée en 2018 par la direction de la Prévention et la direction technique de la branche Infrastructures en collaboration avec la direction Développement durable et Innovation transverse (DDIT) a été largement déployée en 2019 auprès des structures opérationnelles. Elle permet d'évaluer, dès leur synthèse, l'impact sanitaire des formules chimiques issues de la R & D d'Eiffage Route en modélisant très en amont le comportement futur de ces composés dans les conditions réelles d'utilisation.

Enfin, avec l'Ifsttar et le Cerema, la direction Prévention a finalisé la mise au point d'une méthode innovante – baptisée Analysis Safe – pour caractériser les agrégats d'enrobés sans recourir au perchloro-éthylène. Cette molécule hautement toxique est avantageusement remplacée par l'utilisation d'un spectromètre à infrarouge, une méthode de surcroît dix fois plus performante du fait de sa rapidité.

STRATÉGIE BAS CARBONE ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Alors que le dérèglement climatique est désormais une réalité, et que le bâtiment, les travaux publics et les transports contribuent aux émissions de gaz à effet de serre (GES), Eiffage entend devenir un acteur de référence de la construction bas carbone et oriente résolument sa politique d'innovation et ses investissements en R & D en ce sens.

Les équipes dirigeantes et opérationnelles ont conscience que l'avenir du Groupe passe nécessairement par la réduction de ses impacts et par le développement d'une offre commerciale bas carbone riche et adaptée. Le secteur du BTP est l'un des principaux acteurs en capacité de donner corps à la ville et aux infrastructures durables bas carbone, voire post-carbone. C'est pourquoi, dans un contexte où les émissions françaises de GES restent trop élevées par rapport aux objectifs officiels de réduction destinés à garantir l'atteinte de la neutralité carbone en 2050, le Groupe a approfondi et accéléré en 2019 sa stratégie bas carbone – en parfaite cohérence avec la stratégie nationale bas carbone des pouvoirs publics et avec le pacte vert pour l'Europe promu par l'Union européenne.

Levier de performance, la stratégie bas carbone est désormais l'une des colonnes vertébrales du Groupe, avec un double objectif:

- **réduire les émissions internes dans tous les métiers;**
- **industrialiser le vivier existant d'offres bas carbone et l'enrichir, afin de permettre aux clients de choisir en toute connaissance de cause de réduire leur propre empreinte carbone.**



Logo Carbone & Climat d'Eiffage

Un engagement bien ancré

Savoir faire la différence par le développement durable dans toutes ses composantes fait partie de longue date des préoccupations d'Eiffage. Dès 2008, sept ans avant que la loi ne rende l'exercice obligatoire, le Groupe avait rendu publique son empreinte carbone interne et s'était doté d'un plan de réduction.

À compter de 2016, Eiffage a fait de la transition écologique et de l'innovation deux des piliers de son plan stratégique. Le Groupe soutient officiellement depuis avril 2018 l'initiative du pacte Finance-Climat lancée par le climatologue Jean Jouzel, ancien vice-président du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec). Cette initiative vise la création de moyens de financement dédiés aux investissements de lutte contre les conséquences du dérèglement climatique dans les territoires de l'Union européenne, et préfigure la création d'une banque européenne du climat.

Les émissions du Groupe sont déclarées chaque année auprès du CDP (anciennement Carbon Disclosure Project), organisation internationale à but non lucratif qui gère la plus importante plateforme de « reporting » environnemental mondial dédiée aux entreprises et aux collectivités locales. La note d'Eiffage s'est améliorée de deux crans pour atteindre B en 2019, reflétant des avancées notables sur ce sujet.

Des trajectoires ambitieuses

La mesure des émissions de GES et de leur réduction est un sujet nécessaire et préalable à toute conduite du changement. Afin de se doter d'objectifs de réduction réalistes, tout en contribuant à rester sous le seuil critique des 2 °C maximum de réchauffement climatique, Eiffage s'est appuyé sur la méthodologie issue de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures).

Cette méthode, accessible depuis 2017 et reconnue mondialement, a été rédigée par un groupe d'experts hautement qualifiés et est issue des travaux de la COP21 à Paris en 2015. Elle définit les grands axes à mettre en place pour une meilleure gestion du risque Climat dans les entreprises. Eiffage a suivi ces recommandations afin

d’orienter sa gouvernance, sa stratégie, sa gestion des risques et les indicateurs qui seront utilisés pour la réduction de ses émissions.

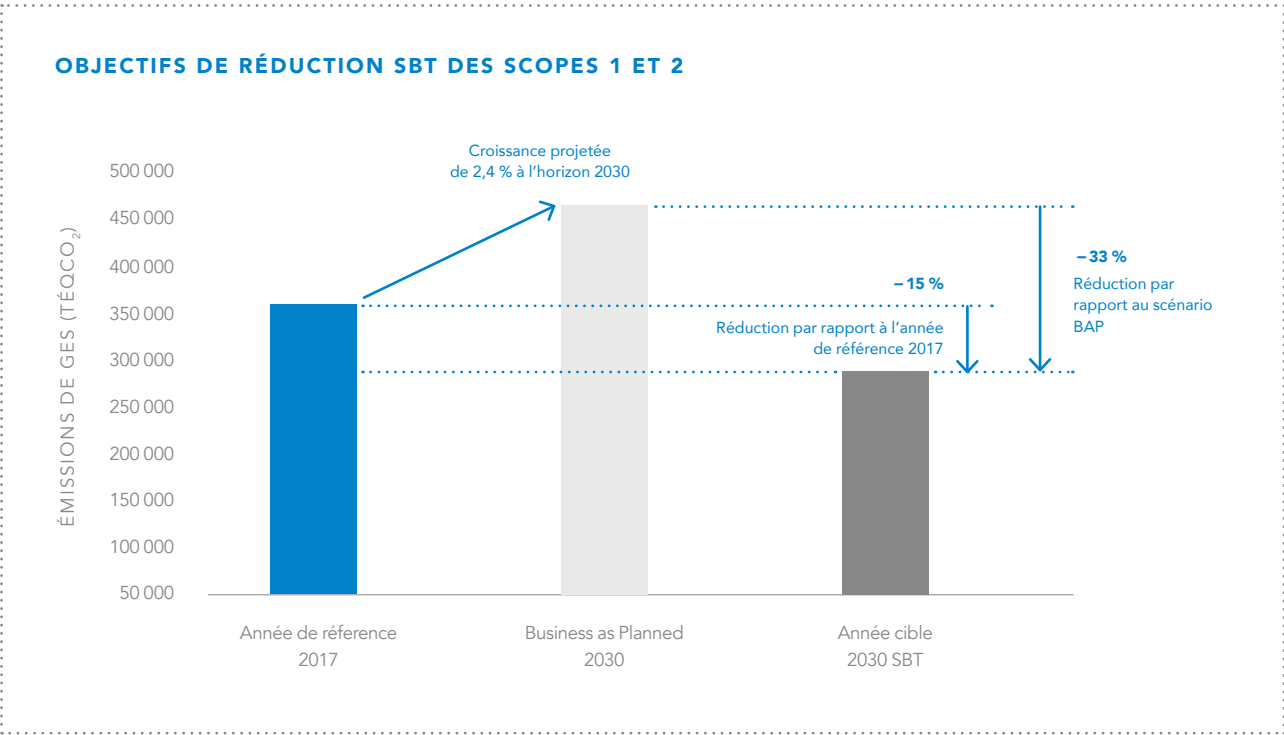
C’est dans ce cadre qu’une étude carbone et climat a été menée en 2019 sur l’ensemble du Groupe avec un double objectif :

- formaliser les risques et les opportunités liés au changement climatique. Ils sont évalués et intégrés à la cartographie des risques RSE (voir plus haut) ;
- élaborer une trajectoire de réduction de ses émissions de GES, en cohérence avec les objectifs de l’accord de Paris.

En ce qui concerne la modélisation de la trajectoire de réduction, Eiffage a choisi de se fonder sur l’initiative Science-Based Targets (SBT), dont le principe est de définir des objectifs de réduction des gaz à effet de serre en adéquation avec les données de la science climatique. On calcule un « budget carbone », c’est-à-dire une quantité maximale de GES, à dépenser avant 2030 et permettant de rester

en dessous des 2 °C de hausse de température par rapport à l’ère pré-industrielle. Ce budget mondial est ensuite distribué entre les différents acteurs économiques, afin de répartir les efforts et de les rendre réalistes. Cette répartition peut se faire selon différents protocoles ; dans le cas d’Eiffage, c’est l’approche sectorielle, méthode la plus couramment utilisée, qui a été choisie, notamment la méthode Sectoral Decarbonization Approach (SDA). Elle permet une estimation plus précise et spécifique que d’autres approches, notamment de type économique.

Deux scénarios ont ensuite été utilisés : un scénario « BAP » (Business as Planned) avec une progression du chiffre d’affaires Groupe sans réduction des émissions, et un scénario « cible SBT » compatible avec le scénario 2 °C. Faisant suite au choix méthodologique et selon les données de 2017 sur les émissions des scopes 1 et 2 du Groupe, le résultat de cette étude est décrit dans le schéma ci-dessous.



Scope 1 : Émissions directes des activités contrôlées par l’entreprise : usines, bâtiments et installations de l’entreprise
Scope 2 : Émissions indirectes induites par les productions d’électricité, de chaleur et de froid consommées par l’entreprise

Si l’on tient compte d’une projection de croissance annuelle de 2,4%, l’objectif de réduction des émissions internes de GES du groupe Eiffage est donc de :
– 33% en 2030 par rapport aux émissions de 2017.

Devenir un acteur de référence de la construction bas carbone

À compter de la fin de l’exercice 2018, Eiffage a décidé de renforcer sa stratégie bas carbone pour porter plus haut encore ses ambitions. Ces enjeux qui s’imposent à tous les acteurs de la société représentent aussi une forte opportunité de développement pour le Groupe. Eiffage se donne ainsi les moyens de répondre au défi du changement climatique tout en confortant son propre devenir et celui de ses salariés. Le positionnement proactif du Groupe sur ces enjeux lui procure un avantage compétitif pour accompagner ses clients. C’est aussi un atout en matière de ressources humaines, la démarche bas carbone constituant un moteur d’attractivité auprès des jeunes.

L’urgence climatique et ses conséquences directes et indirectes sur la conception, la construction et la maintenance de la ville et des infrastructures sont d’une telle importance pour un groupe de BTP que leur prise en compte relève du niveau stratégique le plus élevé dans l’entreprise. C’est pourquoi la gouvernance du Groupe a intégré au plus haut niveau la mesure et le pilotage des risques liés aux émissions de GES, ainsi que la concrétisation des opportunités liées aux nouvelles offres commerciales bas carbone.

Le président-directeur général, Benoît de Ruffray, pilote directement la stratégie et le plan d’objectifs de réduction des émissions. Depuis l’assemblée générale d’Eiffage du 25 avril 2019, la rémunération variable de ce dernier est déterminée sur la base de critères financiers et extra-financiers. Parmi les critères extra-financiers, sont examinés les résultats en matière de gestion des ressources humaines (accidents du travail, absentéisme, turnover et actionnariat salarié) et de réduction de l’empreinte carbone (évitement d’émissions de carbone dans l’offre commerciale et évolution des émissions de gaz à effet de serre au regard de l’évolution du chiffre d’affaires). La performance en la matière est donc rétribuée. Ces critères ont vocation à être appliqués également pour les dirigeants de branches et les cadres supérieurs.

Par ailleurs, chaque branche opérationnelle du Groupe – en plus de l’indicateur classique de production d’émissions de CO₂ sur le périmètre interne du Groupe – se dotera d’indicateurs simples pour suivre la part grandissante des offres commerciales comportant des propositions en matière de réduction de l’empreinte carbone. Ces indicateurs permettent au Groupe de commencer à appréhender de manière concrète l’étendue du scope 3. La volonté affichée du Groupe dans sa stratégie bas carbone aura permis, en 2019 et début 2020, de sécuriser des lignes de crédit de

2 et 3,1 milliards d’euros, où le taux est directement impacté par l’évolution de critères sociaux et environnementaux.

L’étude carbone et climat mentionnée plus haut a permis de commencer à appréhender le scope 3 du Groupe. Pour rappel, le scope 3 comprend toutes les émissions de gaz à effet de serre liées au cycle de vie des produits et services (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie...). Les émissions liées aux achats de béton et d’acier, matériaux impactants, et au transport professionnel ont été comptabilisées. Un rapport Carbone et climat sera édité pour l’exercice 2020 en suivant la méthodologie TCFD.

Définition de plans d’actions bas carbone métier par métier

Tous les métiers du Groupe sont déjà capables de produire des offres commerciales performantes pour éviter les émissions de GES, réduire les émissions résiduelles et développer des solutions de substitution aux énergies fossiles. **L’objectif est désormais de monter en puissance afin de pouvoir, à terme, standardiser et industrialiser ces offres et les proposer non seulement dans le cadre d’offres pilotes ou de quartiers démonstrateurs, mais également d’appels d’offres classiques pour tous types de maîtres d’ouvrage.**

C’est pourquoi les différentes branches d’activité ont mis à profit le 2^d semestre 2019 pour dresser leur propre état des lieux en matière d’offres et définir ainsi de manière concrète, et inclusive des parties prenantes internes, leurs propres plans d’actions bas carbone.

Campagne de mobilisation multibranche



Logo de la Start.box du Groupe

Attendu que les activités dans la construction et les concessions émettent du carbone à tous les niveaux et sur toute la durée de vie des réalisations, Eiffage mobilise son corps social et collecte les idées de bonnes pratiques et d’innovations en la matière, issues de tous les corps de métiers. Une campagne dédiée à la réduction des émissions de GES à tout niveau de la chaîne de valeur des métiers du Groupe a été menée au 2^d semestre de 2019 via une plateforme numérique interne d’innovation participative, la Start.box.

Plus de 580 idées ont été postées depuis la France, mais aussi la Belgique, la Pologne et le Sénégal. Eiffage Sénégal

s’est ainsi particulièrement impliqué, avec plus de 80 idées d’innovations bas carbone sur les chantiers proposées par les compagnons sénégalais, mobilisés à tous les niveaux, par le truchement d’interprètes français-wolof facilitant l’inclusion de tous.

Un pôle bas carbone dédié

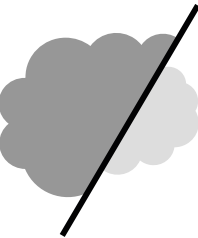
Pour accompagner cette mobilisation sans précédent, la cellule carbone créée au sein de la DDDIT s’est étoffée afin d’assister les équipes opérationnelles dans l’écoconception de leurs offres et leur rendre de multiples services :

- calcul carbone en analyse du cycle de vie des bâtiments et des ouvrages ;
- diffusion des principes de l’écoconception et accès aux bases de données actualisées des matériaux bas carbone ;
- interface avec la direction des Achats, et avec les partenaires et fournisseurs proposant des innovations bas carbone, ou souhaitant codévelopper une solution ou l’expérimenter ;
- diffusion des nouveaux labels et des retours d’expérience, avec, à l’appui, la réalisation de guides opérationnels et autres documentations ;
- réalisation des fiches de déclaration environnementale et sanitaire (FDES) des nouveaux produits issus de la R&D du Groupe.

Financer l’innovation bas carbone via le fonds d’arbitrage carbone énergie

Donner une chance aux produits bas carbone innovants, souvent plus onéreux que les produits standards déjà industrialisés, tel est l’objectif du fonds E-Face, acronyme de « Eiffage – fonds d’arbitrage carbone énergie ». Ce système exclusif finance par une dotation financière de la holding le différentiel de coût entre une solution technique classique émettrice et une solution alternative « bas carbone ».

Fonds E-Face
10 projets soutenus depuis 2017 (dont 7 en 2019)
4500 tonnes de CO₂ évitées



Logo du fonds E-Face

E-Face cherche donc à lever le verrou financier freinant le développement de ces offres. Non seulement cet effet de levier facilite le financement de la réduction de l’empreinte carbone d’un projet, mais il permet aussi de recenser les matériaux, produits et procédés bas carbone substituables aux solutions carbonées, et d’initier une traçabilité comptable du carbone dans les achats. E-Face encourage tout l’écosystème de R&D dédié aux produits et process bas carbone, internes ou proposés par des fournisseurs ou partenaires, leur donnant ainsi une chance d’être choisis, mis en œuvre, identifiés et répliqués.

Le club industriel Sekoya : des partenariats et une plateforme dédiée aux matériaux et procédés bas carbone

Pour accélérer la mise en place de solutions bas carbone en amont des appels d’offres et à grande échelle, Eiffage a lancé en juin 2019, en partenariat avec le spécialiste de l’innovation Impulse Partners, une plateforme numérique d’échanges intitulée Sekoya, entièrement consacrée au recensement de matériaux et procédés bas carbone.

Une relation quasiment industrialisée peut être nouée avec tous les porteurs d’idées et de projets – PME, start-up et grands groupes – et ce, dans tous les domaines : gros œuvre, second œuvre, gestion de l’eau, valorisation des déchets, etc. Huit partenaires de premier plan – Vicat, Saint-Gobain, Gerflor, GRDF, Legrand, Covivio, le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment) et l’USH (Union sociale pour l’habitat), représentatifs de l’ensemble de la chaîne de valeur de la construction, ont adhéré à Sekoya et travaillent de concert pour stimuler l’identification et la mise en œuvre de solutions bas carbone. Sekoya est donc devenu un club industriel français du bas carbone, répondant ainsi à la conviction que l’union des expertises industrielles permet d’aller plus loin et plus vite dans l’émergence d’une économie de la construction bas carbone.

Le premier appel à solutions, lancé en juin 2019, a permis de collecter pas moins de 57 candidatures, répondant à six thématiques sur l’environnement et la construction durable. Dix favoris ont ensuite défendu leur proposition en janvier 2020 devant un jury présidé par Benoît de Ruffray, rassemblant les représentants de tous les membres du club industriel Sekoya. À l’issue de cette sélection, cinq lauréats ont été retenus, et sont en contact avancé avec des entités opérationnelles d’Eiffage comme des partenaires du club industriel afin de voir leurs solutions bas carbone prescrites. Eiffage a ainsi considérablement renforcé son écosystème en conjuguant R&D interne et R&D des fournisseurs, afin de prévoir les demandes d’anticipation du marché.

Accélérer la formation au bas carbone par l’e-learning

Pour faire monter en compétences les collaborateurs, le pôle bas carbone de la DDDIT a conçu en collaboration avec l’Université Eiffage une formation sur-mesure intitulée « Une stratégie carbone



Écran d’accueil de l’e-learning bas carbone

pionnière », accessible à tous les collaborateurs sur une plateforme de formation à distance.

Ce module qui fait la part belle aux médias animés (quiz et motion design) détaille les enjeux et les constats liés au dérèglement climatique, les attentes des grands donneurs d’ordres et clients d’Eiffage, les outils de calcul carbone et d’évaluation de l’empreinte carbone des activités. Il dépasse la simple sensibilisation et vise à rendre autonomes les collaborateurs qui ne sont pas experts du sujet bas carbone, et à leur permettre d’intégrer dans les réponses aux appels d’offre une stratégie globale de réduction d’émissions de GES soutenue par des solutions techniques validées par le Groupe.

Industrialiser l’offre bas carbone existante et l’enrichir

Branche Construction
Matériaux et écoquartiers bas carbone

Afin de modérer l’empreinte environnementale des bâtiments, puis de parvenir à une empreinte nulle à l’horizon 2050, le bâtiment de demain devra concilier des émissions de gaz à effet de serre réduites sur l’ensemble de son cycle de vie et de hautes performances énergétiques.

Face à ces nouveaux défis et en prévision de la future réglementation environnementale 2020 (RE 2020) qui va traduire les enseignements de la démarche Bâtiment à énergie positive et réduction carbone, expérimentée depuis novembre 2016 sous le label E+C-, la branche Construction est pleinement mobilisée.

Être performant à la fois en énergie et en carbone

Premier impératif, sortir de certains us et coutumes de la profession en privilégiant la frugalité de conception et de design. Ensuite, les actions à mener sont plurielles. Les ingénieurs doivent jouer sur tous les leviers : l’énergie, en privilégiant le recours aux énergies renouvelables ; les matériaux impactant les structures et l’enveloppe des bâtiments ; et enfin tous les matériaux du second œuvre issus des grands partenaires et fournisseurs du Groupe. Les matériaux émet-

tant peu de carbone seront privilégiés (tels les bétons de type CEM II et CEM III, dits bas carbone) tandis que les vertus d’autres matériaux délaissés, comme la paille ou la brique de terre crue, sont redécouvertes. L’impact du gros œuvre, qui représente environ 12 % à 15 % du poids carbone des bâtiments, peut être réduit par le recours à des bétons bas carbone, des bétons neufs intégrant un taux significatif de bétons recyclés ou encore des matériaux actuellement revisités tels que le bois. De nouvelles structures plus résistantes peuvent être créées en menant un travail de rationalisation, de nouvelles combinaisons imaginées, comme du béton préfabriqué couplé à une impression 3D additive, de nouvelles formes conçues, plus économes en matériaux.

Les enveloppes des bâtiments peuvent être réinventées de manière à être à la fois plus protectrices par rapport aux rayonnements solaires, tout en étant productrices d’énergie et même en capacité de la stocker. Toute une bio-ingénierie peut se mettre en place à l’échelle de quartiers entiers. Les innovations viendront aussi de modes de travail plus collaboratifs avec tous les acteurs de la filière et notamment les architectes grâce aux maquettes numériques.

Pour relever le défi, il faut également réduire le poids carbone de chaque énergie, en utilisant autant que possible des énergies renouvelables et en produisant de l’énergie sur site. Il est aussi nécessaire d’améliorer encore la performance énergétique des bâtiments, c’est-à-dire de réduire les consommations énergétiques à la source pour le chauffage, le rafraîchissement, la production d’eau chaude sanitaire, l’éclairage et tous les auxiliaires (pompes, ventilateurs, etc.). Le confort d’été devient l’enjeu principal du XXI^e siècle, vu le risque de canicule récurrente : le monde du bâtiment devra vérifier la durabilité des structures existantes, envisager des méthodes de rafraîchissement vertueuses, et systématiser les îlots de fraîcheur dans les espaces aménagés. Dans la même optique, la rénovation du bâti existant, dont le poids écrase largement l’enjeu du neuf, est un axe de développement prioritaire d’Eiffage Construction, déjà bien implantée dans le domaine. La rénovation a un impact plus faible sur la consommation en matériaux que la construction neuve.

Un solide panel de solutions bas carbone

Eiffage Construction a pris depuis plus de dix ans le virage stratégique de la construction bois, un matériau à la fois renouvelable et capable de stocker du carbone. Une trentaine d’opérations en bois ont été réalisées ces dernières années.

Témoin de cette stratégie audacieuse, la tour Hypérion, en construction à Bordeaux, sera à sa livraison la première tour à ossature bois de France et affichera un bilan carbone inférieur de 45 % à celui du même projet en béton.

La tour Hypérion à Bordeaux, un bâtiment d’exception hybride bois/béton/acier



La tour Hypérion
©Jean-Paul Viguié Architecture

Conçu et suivi par l’agence Viguié architecture, réalisé par Eiffage Construction et porté par Eiffage Immobilier, Hypérion, vitrine du renouvellement urbain du tout nouveau quartier Euratlantique à Bordeaux, est un ensemble immobilier mixte, composé de 176 logements, 340 m² de commerces et 3 900 m² de bureaux, répartis sur cinq bâtiments. L’une des singularités de cette opération repose sur sa tour d’une hauteur de 55 mètres sur 16 étages, dont le nom, « Hypérion », fait référence au plus grand arbre du monde – (un séquoia qui a pris racine en Californie du Nord) –, et qui recourt massivement au « Cross Laminated Timber », bois lamellé-croisé.

La tour Hypérion est composée d’un noyau en béton intégrant les ascenseurs et les escaliers, complété par une structure bois : poteaux en acier reprenant les balcons en console, poutres en bois lamellé-collé, planchers en CLT et murs à ossature bois Hypermob® développés sous une Atex (appréciation technique d’expérimentation) de catégorie A. La tour affichera un bilan carbone – construction, vie, démolition – de 370 kg CO₂/m², soit 45 % inférieur à un immeuble classique, notamment par rapport au même

projet en béton. Sur Hypérion, ce ne sont pas moins de 1 400 tonnes de CO₂ qui seront stockés au travers du bois massif, et seront préservés pendant toute la durée de vie de l’ouvrage.

Reconnu « démonstrateur industriel pour la ville durable » par l’État, le projet a bénéficié d’un financement de l’Ademe au titre du Programme d’investissements d’avenir et remporté le label bâtiment bas carbone (BBCA), qui vise la division par deux de l’empreinte carbone des bâtiments neufs. Véritable défi technique et logistique relevé par les équipes d’Eiffage Construction, la réalisation de la tour Hypérion rassemble 1 500 pièces de bois, toutes issues de productions forestière et industrielle régionales. L’« étiquette de provenance forestière », créée en interne et mise en place par le Groupe en 2018, permet d’établir leur traçabilité, de la forêt jusqu’au chantier, attestée par un cabinet indépendant spécialisé (Product DNA). L’ensemble Hypérion a été récompensé par le prix de la mixité urbaine des Pyramides d’argent 2019 Nouvelle-Aquitaine et par le grand prix régional, ainsi que par le grand prix national des Pyramides d’or 2019. Il est également lauréat du BIM d’Or 2019. La livraison de la tour d’habitation est prévue en mai 2021.

Afin d’ étoffer encore son portefeuille, Eiffage Construction a renforcé cette année par croissance externe cette « filière sèche » – par opposition à la construction en béton, qui fait appel à l’eau pour les assemblages sur site – en rachetant la société B3 EcoDesign, qui conçoit et construit des maisons au design contemporain, écologique et économique à partir de containers maritimes. Cette technique, qui répond pleinement à une logique d’économie circulaire, redonne de la valeur à des containers hors d’usage et prolonge leur durée de vie. Le recours à une structure métallique décarbonée, puisqu’il s’agit d’un déchet (issu du transport maritime), fait également de B3 EcoDesign un atout en matière de solutions bas carbone.



Perspective d’une construction B3 Eco Design
©Eiffage B3 Eco Design

L’entreprise, qui a réalisé plus d’une centaine de maisons individuelles depuis 2011, a investi progressivement l’ensemble des secteurs de la construction – logements collectifs, bureaux, commerces, extension d’écoles, projets pour l’enseignement et la santé, ou encore créations éphémères. Au printemps 2020, elle livrera à Trélazé, près d’Angers, les quatre bâtiments d’habitat collectif d’un ensemble de 36 logements pour le bailleur social Maine-et-Loire Habitat.

En s’adjoignant ces nouvelles compétences, Eiffage Construction intègre verticalement des sociétés dont le modèle d’affaires repose sur la production industrialisée et la mise en œuvre de solutions bas carbone pour le bâtiment. Cette acquisition suit en effet celle de l’entreprise Savare, qui a apporté en 2018 son expertise en fabrication de composants bois, charpentes, poutres et poteaux. Elle vient, en outre, compléter Eiffage Construction Industrie, un pôle créé il y a dix ans et qui livre chaque année 4 000 salles de bains préfabriquées (HVA Concept) à partir de son usine de Fresnay-sur-Sarthe (Sarthe), dont une déclinaison bas carbone a été commercialisée en juillet 2019 (salle de bain Wa’ood®). En combinant ainsi matériaux biosourcés (Savare), réemploi (B3) et préfabrication (ECI), Eiffage Construction a constitué une force de frappe bas carbone qui représente déjà 300 emplois.

Les niveaux de performance atteints attestent de l’efficacité des solutions acquises au sein de la branche : la tour Hypérion à noyau béton et ossature bois, à Bordeaux, répondra au niveau E2/C1 (voir ci-dessus) ; l’écoquartier de Châtenay-Malabry dans les Hauts-de-Seine est classé au niveau E3/C1 ; l’internat du lycée Vaugelas, à Chambéry, atteint E3/C2 tandis que le futur lycée bois-paille de Clermont-Ferrand vise pour sa part E4/C2, le plus haut niveau possible (voir plus bas).

Ces efforts portent aussi bien sur les projets pilotes, comme ceux prévus dans le cadre de quartiers démonstrateurs, que sur des projets classiques qui font le quotidien des villes. Ainsi, 31 logements labellisés E+C- et certifiés Bepos (bâtiment à énergie positive) sont en construction depuis mars 2019 dans le cadre d’un marché de conception-réalisation pour l’office public de l’habitat à Lunéville (Meurthe-et-Moselle). L’opération atteindra le niveau E2/C1 pour les 20 maisons et E3/C1 pour les 11 appartements. De même, Eiffage Construction a posé en décembre 2018 à Cysoing (Nord), près de Lille, la première pierre d’un Ehpad passif bas carbone qui sera le premier établissement de ce type à obtenir le label E+C-, niveau E3/C1.

Un lycée aux performances énergétiques maximales et à l’impact carbone minimal
Eiffage Construction a remporté au printemps 2019 l’appel d’offres pour réaliser au cœur de l’ÉcoCité Clermont Métropole (Puy-de-Dôme) un lycée visant l’excellence environnementale, qui combinera ossature bois et paille

compressée. Le bâtiment cible la labellisation Énergie 4/Carbone 2 – le niveau le plus élevé de la certification d’État E+C-.



Perspective du futur lycée de Clermont-Ferrand
©CRR Architecture

L’établissement de 16 000 m², dont la livraison est prévue à la fin 2021, maximisera le recours aux ressources locales, tant en matière de main-d’œuvre (sociétés et sous-traitants locaux), de modes constructifs (structure en bois issu des forêts du Massif central et isolation en paille de la Limagne), que de choix énergétiques. Il s’agira d’un lycée à « énergie positive » : le travail sur la conception thermique des enveloppes et la réduction des besoins énergétiques permettra d’atteindre des performances exemplaires de niveau « passif » et de compenser les reliquats de consommation en énergie primaire par la production photovoltaïque. L’équipement sera « 100% énergies renouvelables » avec le recours exclusif au bois pour le chauffage et la compensation totale des consommations d’électricité par l’installation photovoltaïque. Du fait du recours massif aux matériaux biosourcés (dont la part atteindra près de 51,3 kg/m², à comparer à 36 kg/m² pour la norme actuelle), il aura une véritable fonction de stockage du carbone, ce qui réduira drastiquement son impact carbone.

Eiffage Suisse teste le produit Ecocell
À Ramsen, dans le nord de la Suisse, 18 maisons jumelles haut-de-gamme sont en construction dans le complexe résidentiel de l’Ermitage. Afin de réduire l’empreinte carbone, l’utilisation du produit Ecocell est actuellement évaluée et comparée avec un système de construction conventionnel en bois. Léger et rapide, Ecocell est constitué d’une structure composite stratifiée en nid d’abeilles faite de papier ou de carton recyclé, rigidifiée par un revêtement minéral. Cette structure centrale est ensuite couverte de



Le produit Ecocell
©Eiffage Suisse AG

bois ou d’autres matériaux tels que le bambou, les panneaux de fibrociment, etc. Écologique, durable et économique, Ecocell possède de très bonnes caractéristiques physiques et mécaniques (poids faible, résistance physique, résistance à l’eau et au feu, thermo-isolation).

Première opération en terre crue pour Eiffage Construction



Construction du groupe scolaire Paul-Langevin à Fontenay-sous-Bois
©Eiffage

Eiffage Construction a livré à l’automne 2019 sa toute première opération française faisant appel à la terre crue, ressource naturelle, 100% recyclable et non polluante. Le groupe scolaire Paul-Langevin, à Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne), associe une structure en poteaux poutres bois et une ossature bois rapportée en façade avec deux ouvrages en pisé (un mur et un parement de façade) – un système constructif en terre crue décarboné. La technique du pisé, qui consiste à damer de la terre dans un coffrage et à lui faire acquérir sa cohésion par compactage, offre tout à la fois une très bonne inertie thermique, une bonne régulation de l’humidité et une bonne isolation acoustique.

Branche Infrastructures
Des routes recyclables ou réalisées à partir de liants végétaux

Pionnière en matière de développement durable, à travers son plan d’action dédié (PADD), mis en place dès 2012 et renouvelé en 2015, Eiffage Route, filiale routière de la branche Infrastructures, a défini fin 2019 sa stratégie et son plan d’action bas carbone.

La filiale entend enrichir et renforcer l’attractivité de ses propositions commerciales bas carbone grâce au caractère vertueux d’offres intégrant tous les leviers possibles– préservation des ressources non renouvelables, optimisation multicritère des matériaux et des structures, développement de techniques biosourcées.

Chimie verte, substitutifs végétaux au bitume, procédés d’entretien en place permettant la neutralité carbone : l’entreprise, qui dispose de ses propres centres d’études et de recherche à Ciry-Salsogne, dans l’Aisne, et à Corbas, près de Lyon, forts d’une cinquantaine de chercheurs, ingénieurs et techniciens, a multiplié les innovations de rupture et les distinctions scientifiques et techniques. Ainsi, Eiffage Route est la première de son secteur à avoir obtenu, en 2019, le label produit biosourcé pour Recytal®, un enrobé 100 % recyclé au liant végétal (voir ci-dessous).

Afin d’accélérer la pénétration du marché par ces solutions végétales qui s’exonèrent totalement du bitume traditionnel, les équipes techniques développent actuellement leur propre interface carbone, permettant de coupler le logiciel d’études de prix aux bases de données officielles carbone. L’objectif est ici de systématiser la production de devis doubles, à la fois en euros et en tonnes équivalent carbone.

Le procédé Recytal® d’Eiffage Route, premier produit routier labellisé biosourcé

Le procédé exclusif et breveté Recytal® mis au point par Eiffage Route permet de substituer au bitume, issu du pétrole, une émulsion composée de matières renouvelables d’origine végétale, en provenance de la sylviculture et de l’industrie papetière. Lauréat dès 2017 du concours organisé par le Comité innovation routes et rues (Cirr) du ministère de la Transition écologique et solidaire, Recytal® a obtenu une nouvelle distinction en mai 2019 en décrochant le label Produit biosourcé, un label français porté par les experts de la société spécialisée Karibati. Une première dans l’industrie routière française.

Ce procédé dit de génération « zéro pétrochimie » représente une solution concrète et un espoir majeur face à la raréfaction des matières premières comme, par exemple les granulats, tout en permettant de se libérer des bitumes à

fort impact carbone. Cette technique s’inscrit pleinement dans l’économie circulaire, car elle donne une nouvelle vie à des résidus de l’industrie papetière locale. En outre, lorsqu’il est combiné à un atelier de retraitement mobile (ARM), un dispositif conçu sur mesure par Eiffage Route et qui permet de recycler « en place » – autrement dit sur les lieux mêmes des anciennes chaussées dégradées –, le liant Recytal® permet d’éviter les allers-retours de nombreux camions sur les chantiers.

Les chiffres sont éloquentes : combiner l’emploi d’agro-ressources et le recyclage en place des granulats, méthode qui est au cœur de solution Recytal®-ARM, permet de réduire de 70 % les gaz à effet de serre, de 5 % la consommation d’énergie, et de 90 % l’utilisation de ressources naturelles des chantiers routiers. Au vu des analyses de cycle de vie, ces chantiers routiers se révèlent être des puits de carbone, créditeurs de CO₂, dans la mesure où le liant végétal a consommé du CO₂ dans sa première phase de vie, au cours de la croissance de l’arbre. En ce sens, Recytal®-ARM constitue un stock de carbone dans la chaussée.

Déjà expérimentée avec succès en 2017, la solution Recytal®-ARM a fait l’objet durant l’été 2018 de plusieurs planches de test concluantes – dont la principale en collaboration avec le conseil départemental de la Gironde, qui a permis de réhabiliter une portion de la RD 670 située au cœur du vignoble bordelais.

Trois autres chantiers ont eu lieu en 2019, dont une opération de près de 3 km sur la RD 18, dans le secteur de Gallardon, pour le compte du conseil départemental d’Eure-et-Loir.

Autre solution d’avenir développée par Eiffage Route, la GB5 Biophalt®, un enrobé recyclé végétal qui intègre 50 % de bitume recyclé et qui est régénéré par des liants végétaux. Cet enrobé, qui se révèle plus résistant que les enrobés bitumineux classiques (au vu des tests officiels réalisés par l’Ifsttar à Nantes), ne nécessite qu’une température de chauffe comprise entre 120 et 140 °C. Il est particulièrement adapté aux trafics denses. Une piste cyclable à Rennes et un boulevard urbain à deux fois deux voies à Tours ont été réalisés avec succès en Biophalt®.

Objectif 2020 : produire plus de 100 000 mètres carrés de Recytal® et plusieurs milliers de tonnes de Biophalt®

Forte de ces expérimentations concluantes, Eiffage Route poursuit l’adaptation de son outil industriel afin d’être en capacité d’augmenter la production de ces liants végétaux. Toutes les usines de liants d’Eiffage Route sont déjà en mesure de délivrer les émulsions Recytal® dont la production doit être réalisée au plus près des chantiers pour en minimiser l’impact transport. La technologie Biophalt® est fabriquée dans l’usine de Collonges, dans la région lyonnaise, sans recours à un façonnage extérieur. Plus de 100 000 m² de Recytal® et plusieurs milliers de tonnes de Biophalt® seront produits en 2020. Pour passer au stade industriel, Eiffage Route s’appuie sur l’entreprise DRT, qui fournit les matières premières végétales, et sur la start-up SurfactGreen, qui développe, formule et commercialise des tensioactifs biosourcés, biodégradables et performants. Ces produits issus d’agroressources telles que la betterave à sucre ou les algues assurent la cohésion des émulsions sans avoir recours à des tensioactifs d’origine pétrochimique, comme c’était le cas auparavant. Eiffage Route peut ainsi complètement boucler la boucle en combinant émulsions végétales et chimie végétale et honorer toutes les demandes des maîtres d’ouvrage en réduisant et en substituant progressivement le recours au bitume.

Eiffage Génie Civil s’attelle à la valorisation des matériaux de déconstruction

Eiffage Génie Civil amende elle aussi ses procédés de cœur de métier afin de réduire son impact carbone. Un département Innovation a été créé au sein même de l’entreprise, et une première journée Innovation organisée – en plus de celle qui rassemble chaque année les experts techniques de toutes branches du Groupe. Eiffage Génie Civil a également créé un Start.lab centré sur la valorisation des matériaux de déconstruction, et notamment sur la recarbonation rapide des bétons issus de déconstruction, déjà expérimentée dans le cadre du chantier LaVallée, à Châtenay-Malabry, au sud de Paris (voir chapitre Réduire l’empreinte environnementale). Les experts impliqués cherchent aussi à vérifier la capacité des ouvrages de génie civil déjà existants à capter naturellement du CO₂.

Toujours côté matériaux, les formules de bétons fibrés à très hautes performances (BFUP) sont revues afin d’être rendues plus efficaces. Si les quantités de ciment nécessaires pour produire ces bétons sont importantes, les volumes requis ensuite sur les chantiers sont réduits, et les nouvelles formules sont conçues afin de limiter l’impact CO₂ de ces matériaux. Un avantage majeur sachant que les BFUP permettent de construire avec des portées plus grandes. L’impact carbone d’ensemble en est potentiellement abaissé. Les équipes étudient aussi le remplacement des armatures béton par des fibres métalliques qui permettent de diminuer le taux d’acier employé, et réalisent des essais en la matière selon des règles édictées par la

Fédération internationale du béton. Les impératifs de garantie des ouvrages d’art à cent, voire cent vingt ans, limitent toutefois certaines actions mais les champs d’innovation restent vastes.

Branche Énergie Systèmes

Eiffage Énergie Systèmes (EES) dispose de savoir-faire majeurs dans le domaine de la production d’énergies renouvelables, du management de l’énergie et dans l’efficacité énergétique des bâtiments et process industriels. La branche participe ainsi activement à la réduction de l’impact carbone de ses clients.

L’innovation est au cœur de ces offres et impose d’être en veille constante sur les marchés de l’énergie et ses acteurs : la branche travaille avec tous types d’acteurs, de la start-up au grand groupe sur des sujets de décarbonation énergétique : gazéification de marc de raisin (Ankur), méthanisation de déchets alimentaires (BioBeeBox), séchoirs solaires pour le fourrage (Base Innovation), films photovoltaïques 100 % made in France (Armor), radiant électrique haute performance pour l’horticulture (Verelec), LED de croissance dans le maraîchage (Philips), ou encore stockage de l’énergie (batterie, hydrogène, lit de roche) permettant de garantir aux clients une transition énergétique adaptée à leurs besoins.

Les énergies renouvelables au cœur de la transition énergétique décarbonée

Eiffage Énergie Systèmes conçoit, construit, maintient et exploite des centrales d’énergie aussi bien dans le solaire photovoltaïque, le solaire thermique ou l’éolien que dans l’hydro-électricité ou encore la biomasse. Ainsi, la branche a réalisé en 2019 plus de 50 MWc de solaire photovoltaïque installés en France et 450 MWc dans le monde.

Dans l’Hexagone, l’entreprise a mis en place des installations d’auto-consommation solaire (Gironde), réalisé la première centrale solaire thermique haut rendement sur trackers (Dordogne) et installé des systèmes thermovoltaïques (production d’électricité et de chaleur solaires combinée) sur une école (Landes) et un bâtiment tertiaire (Ille-et-Vilaine). Enfin, l’entreprise a racheté neuf microcentrales hydroélectriques d’une puissance totale de 6 MW.

Fer de lance dans le domaine des énergies renouvelables, la filiale espagnole Eiffage Energía a, pour sa part, déjà installé à elle seule plus de 3500 MW éoliens et 1 600 MWc solaires. L’entreprise sait gérer toutes les étapes d’un projet éolien ou photovoltaïque – de la conception à l’exploitation et à la maintenance – et n’a cessé de se développer en Europe, en Afrique et en Amérique latine. Eiffage Energía est également l’une des sociétés de référence dans la construction d’installations photovoltaïques en Espagne et à l’inter-

national. L’entreprise réalise des projets à 360°, couvrant la conception des installations, la fourniture du matériel nécessaire à sa construction (modules, onduleurs, structure, etc.), les travaux de génie civil et l’optimisation des installations photovoltaïques pour atteindre une rentabilité maximale. En 2019, la filiale espagnole a notamment réalisé, en groupement avec Schneider Electric, les travaux de construction de la centrale photovoltaïque de Paradise Park, en Jamaïque. Eiffage Energía en assurera la maintenance pendant vingt ans.

Dans l’éolien, la filiale, dont l’opérateur Vestas est l’un des principaux clients, fournit un service complet qui inclut les travaux de génie civil, les travaux électromécaniques et toutes les infrastructures électriques nécessaires à l’évacuation de l’énergie générée. En 2019, Eiffage Energía a également construit un champ éolien au Sénégal avec Eiffage Sénégal et EES-Transport & Distribution. Les trois filiales ont apporté une réponse globale incluant les pistes et les fondations, la sous-station et le câblage.

Deux nouvelles centrales solaires au Chili



Centrale photovoltaïque de Marchihue VII ©Eiffage Energía Chile

Eiffage Energía Chile a commencé l’année 2020 avec l’achèvement de deux importantes installations photovoltaïques pour le pays. Il s’agit de Marchihue VII, d’une puissance de 2970 kWc, dans la commune éponyme ; et l’usine de Tucúquere, dans la région de Valparaíso, qui a injecté 3 486 kWc d’énergie renouvelable dans le réseau en un trimestre.

Des offres novatrices favorisant la sobriété et l’efficacité énergétique des bâtiments

EES dispose de compétences clés dans le management de l’énergie et dans l’efficacité énergétique des bâtiments et process industriels

et s’emploie à développer ses offres en s’appuyant notamment sur la certification ISO 50001.

La branche met pleinement à profit les possibilités offertes par les nouvelles technologies de mesure et de supervision liées à l’Internet des objets. Les équipes d’ingénieurs créent de toutes pièces de nouveaux systèmes, les testent au sein de leurs installations diverses afin de les déployer ensuite chez leurs clients en vue d’assurer une meilleure maîtrise des consommations et des dépenses d’énergie.

Pour contenir les coûts d’exploitation, les équipes commerciales proposent également aux clients de réaliser des audits énergétiques afin de dégager des pistes d’action et les aider ainsi à mieux maîtriser et/ou à réduire leurs dépenses énergétiques et leur empreinte écologique. Le réseau des Energy Experts et Energy Managers, qui accompagnent dans chaque direction régionale la déclinaison opérationnelle et commerciale de ces offres, est particulièrement mobilisé.

Energybox, un système d’optimisation de l’énergie



Energy box

Alors que le prix de l’électricité ne cesse d’augmenter (+ 20 % depuis 2005), l’agence de Vitrolles (Bouches-du-Rhône) d’Eiffage Énergie Systèmes propose des Energy Box à ses clients. Ce système d’optimisation de l’énergie évalue les consommations et supprime les pointes de charge, en régulant la puissance appelée des équipements (éclairage, climatisation, production de froid, fours, etc.) – et ce sans perturber ni les process, ni l’activité. Un monitoring de la consommation d’énergie qui permet tout à la fois de mieux la maîtriser, la réduire et l’écarter. Créée en 2018, la plateforme qui permet de consulter en temps réel les

consommations est également accessible sur tablette et smartphone depuis la fin 2019. La prochaine étape est de donner accès aux factures prédictives, et d’étendre ce concept au niveau national.

Supervision en temps réel grâce à l’Internet des objets

Dans le cadre d’un contrat courant de fin 2016 à début 2020, les équipes EES ont amplifié, pour le compte de la Ville de Paris, les capacités d’un système traditionnel de supervision en déployant une flotte de capteurs intelligents, et ce afin d’optimiser la régulation thermique en temps réel de 1 000 bâtiments. Concrètement, 5 000 capteurs ont été installés afin de mesurer les températures et les taux d’humidité ambiante ainsi que les consommations d’énergie. Les équipes opérationnelles ont géré la complexité induite par leur implantation dans des environnements techniques très différents – crèches, écoles et piscines, mairies, bibliothèques, chaufferies – répartis sur l’ensemble des arrondissements de la capitale. Ce dispositif combine la collecte et l’exploitation de données et permet un véritable management de l’énergie. Des gisements d’économie peuvent ainsi être identifiés et des mesures correctives mises en place en temps réel : une maintenance à la fois prédictive et curative peut être assurée.

Monitoring de la performance

Dans le cadre de sa certification ISO 50001 -management de l’énergie, DHL Express France a confié à EES en 2019 la supervision des consommations de ses plateformes logistiques. Les trente et un bâtiments et centres techniques ont été équipés de systèmes de comptage nomades de type IoT (Internet des objets) afin de mesurer les consommations d’électricité, de gaz, et les données dites de confort. Une lumière inutilement allumée 24 heures sur 24, un hangar trop chauffé... Des données très précises sont obtenues sur la répartition de ces consommations, et ce quelles que soient les technologies en place. Les signaux ainsi recueillis sont ensuite agrégés sur une plateforme numérique puis des propositions peuvent être faites pour adapter ou corriger la régulation des sites. Le contrat se poursuit en 2020.

L’agence EES de Bussy-Saint-Georges, en Seine-et-Marne, a approfondi ces solutions en s’équipant elle-même de dispositifs assortis de capteurs complémentaires afin de mesurer également la présence humaine, la luminosité, la température ou encore l’hygrométrie, et pouvoir ainsi enrichir l’offre aux clients. En outre, un outil interne a été conçu afin d’optimiser les tournées de déploiement des véhicules d’intervention de manière à éviter

les déplacements non indispensables et à réduire ainsi les émissions.

Des contributions décisives aux nouvelles mobilités décarbonées

La branche Énergie Systèmes développe une expertise spécifique au service des infrastructures de transports et des opérateurs de réseaux sous la marque Dorsalys et accompagne notamment ses clients dans le déploiement de réseaux de bus électriques. Les équipes réalisent les travaux et l’intégration d’infrastructures, le chargement intelligent et la maintenance des installations.

L’e-BusWay, un projet pionnier en France
EES accompagne le développement de bus à haut niveau de service (BHNS) 100 % électrique en installant un système de recharge en cours de ligne. Cette alternative innovante garantit une autonomie suffisante et favorise la durée de vie des batteries embarquées. Ainsi, à Nantes, la mise en service en août 2019 de l’e-BusWay a été une première en France. Ce bus 100 % électrique recharge ses batteries directement et rapidement lors de ses arrêts dans quatre sous-stations électriques. Alliant spécialité et proximité, les équipes EES travaillent à la mise en œuvre des installations électriques haute et basse tension nécessaires au fonctionnement de ce dispositif innovant.

Branche Concessions
Contribuer à la réduction de l’empreinte carbone des clients

Empreinte des usagers des autoroutes
7 millions de t eq. CO₂ en moyenne par an

APRR a défini au 1^{er} trimestre 2020 ses grandes orientations carbone, déclinées en plan d’actions par direction opérationnelle avec objectifs à la clé. Ceux-ci portent principalement sur les émissions des clients, automobilistes et poids lourds, qui constituent l’enjeu majeur pour réduire l’empreinte carbone des autoroutes.

Des stations de bornes de recharge électrique à très haute puissance afin de favoriser les nouvelles mobilités
Dès 2015, le réseau APRR-AREA mettait à disposition de ses clients une cinquantaine de bornes de recharge électrique d’une puissance de 50 kW dans le cadre d’une convention avec la société Izivia, filiale d’EDF. Le fort développement du parc de voitures électriques nécessitant désormais un maillage plus dense, les deux sociétés

d’autoroutes ont prévu de déployer entre 2019 et 2021 des stations de bornes de recharge à très haute puissance (jusqu’à 350 kW). Concrètement, ces bornes sont installées par séries de quatre dans une quarantaine de stations-service, avec l’accord des enseignes pétrolières concernées. Fin 2019, 16 stations Ionity et 5 stations Tesla proposent déjà ce service plus performant, avec un temps de recharge réduit. Ce premier réseau contribue à lever les freins à la mobilité électrique longue distance.

Des voies réservées aux mobilités partagées



Voie réservée ©APRR

Les deux concessionnaires autoroutiers APRR et AREA souhaitent expérimenter une première voie réservée au covoiturage sur autoroute. Ce projet nécessite de nombreuses études et concertations avec l’État et les collectivités locales. La fiabilité du comptage du nombre d’occupants est essentielle pour assurer l’utilisation optimale d’une telle voie. C’est pourquoi APRR a testé en 2019 avec la société Pryntec une solution permettant de mesurer le nombre d’occupants d’un véhicule roulant à grande vitesse. Le dispositif, qui a fait ses preuves quelles que soient les conditions météo, de jour comme de nuit, sera installé en 2020 sur l’autoroute A48 à l’entrée de Grenoble.

Accélérer 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 énergétiques et l’optimisation des processus de production. Pour rappel, les objectifs de réduction à 2030, pour les scopes 1 et 2, définis lors de l’étude carbone et climat menée en 2019, sont répartis branche par branche.

En 2019, les émissions de GES « scope 1 et 2 » représentent près de 410 414 t eq. CO₂ pour la France et près de 170 007 t eq. CO₂ à l’international.

Elles concernent le périmètre interne des activités du Groupe et visent 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.

— Tableau n° 6 : Consommations d’énergie
— Tableau n° 7 : Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Donner aux filiales des clés pour être plus efficaces sur le plan énergétique

Obligatoire depuis les accords du Grenelle de l’environnement pour toute entreprise de plus de 250 salariés, l’audit énergétique vise à faire le point sur les consommations en énergie des entreprises. Plus d’une centaine d’audits énergétiques ont ainsi été menés (fin 2019 - début 2020) dans 42 filiales, conformément aux obligations réglementaires quadriennales qui s’imposent à certaines entités. Aux termes de ces audits, où la DDDIT et les filiales sont accompagnées par Bureau Veritas, 80 % de la facture énergétique a été passée en revue pour les entités visées, l’accent ayant été mis sur les postes les plus importants. C’est pourquoi les audits se sont focalisés sur les process industriels ou de chantiers et les transports mobilisés pour mener les activités concernées. La fin de la campagne est prévue au printemps 2020.

À titre d’exemple, en 2019, l’audit énergétique a été étendu chez APRR et AREA au périmètre des petites gares de péage et des aires de repos, couvrant 80 % de la facture énergétique en électricité et en carburant. Au-delà de cet exercice qui permet d’améliorer les pratiques, des suivis énergétiques détaillés et en temps réel sont en cours de déploiement grâce aux compteurs IOT (Internet des objets) pour identifier les leviers d’économies d’énergie dans chaque bâtiment.

Réduire la consommation énergétique du siège du Groupe à Vélizy-Villacoublay

Une campagne a été engagée début 2020 afin de réduire la consommation énergétique des bâtiments du siège d’Eiffage à Vélizy-Villacoublay, en prenant appui sur la participation au concours Cube 2020 (Concours usages bâtiment efficace). Ce dernier vise à inciter



les utilisateurs de bâtiments tertiaires à diminuer efficacement leurs consommations en en améliorant l’usage, le pilotage et l’exploitation. Ce concours est organisé par l’Institut français pour la performance du bâtiment (Ifpeb) et une alliance d’acteurs économiques, dont Eiffage Construction, membre fondateur.

Les consommations d’énergie d’un bâtiment sont le produit de la qualité de son bâti, de la qualité de l’exploitation technique et du bon usage qui en est fait par les occupants. S’il est facile de travailler sur les deux premiers facteurs, relevant essentiellement de la technique, il est plus complexe d’améliorer les comportements. Cette démarche permettra de mettre en valeur à la fois les compétences internes et le savoir-faire des branches tout en contribuant activement à la démarche de réduction de l’empreinte carbone du Groupe. Pour cette 5^e édition, le siège du Groupe est inscrit dans la catégorie bâtiments de bureaux certifiés (HQE et ISO 50001).

Un plan d’actions a été engagé en 2019, dont la première partie, concentrée uniquement sur les lots techniques – ventilation, climatisation, chauffage, éclairage – a déjà permis d’économiser 13 t eq. CO₂. Les parkings ont été équipés d’un éclairage intelligent avec des détecteurs de présence, les néons ont tous été remplacés par des Leds moins consommatrices. D’autres gisements d’économie ont été identifiés - comme la baisse de la température de consigne, l’installation de systèmes d’économie d’eau plus performants, ou la mise en service d’un système solaire thermique qui permettra de chauffer toute l’eau chaude sanitaire.

La direction des Systèmes d’information se met au vert
Alors que la prise de conscience de l’impact environnemental du numérique s’amplifie, la direction des Systèmes d’information (DSI) d’Eiffage fait réaliser un état des lieux afin de réduire les émissions dues à ses activités. Un bilan carbone sera établi par un bureau d’études afin d’estimer la répartition des émissions carbone en grande masse, sachant que la DSI a une excellente connaissance de ses données (nombre d’e-mails envoyés, données de stockage, etc.). Ce bilan prendra bien évidemment en compte les analyses de cycle de vie des ordinateurs, téléphones mobiles, et imprimantes ainsi que celles des centres de traitement et de gestion des données. Les émissions des clients internes – les branches d’Eiffage – pourront ainsi être réduites. Le parc de véhicules de la DSI sera également audité, afin de réduire les émissions qui lui sont propres. Les appels d’offres d’équipements informatiques incluent désormais des critères environnementaux tels que la consommation électrique, le taux de recyclage amont dans la fabrication et aval dans le traitement de fin de vie, les modalités de transport et la minimisation des emballages.

Optimiser la gestion du parc de véhicules

Eiffage Énergie Systèmes a mis en place un plan d’action afin d’optimiser la gestion de son parc de 10000 véhicules. Des comités de pilotage sont organisés chaque mois, qui s’appuient sur les référents régionaux, et la direction des Achats Groupe est associée à la démarche pour la gestion des carburants. L’enjeu a été ensuite de fiabiliser les données à travers le logiciel E mat afin de favoriser les comparaisons. L’objectif est aussi de rationaliser les déplacements tant sur le plan financier que sur le plan des émissions carbone, et d’optimiser les livraisons aux clients. C’est pourquoi les véhicules de plus de dix ans seront retirés du parc. En outre, de plus en plus de directions régionales forment leurs salariés à l’écoconduite, gage de réduction d’émissions. D’une manière générale, les bonnes pratiques sont encouragées. Ce plan d’actions a vocation à être adopté par les autres branches afin d’unifier les pratiques au niveau du Groupe. En outre, une démarche transverse dédiée aux mobilités durables a été lancée début 2020, qui intégrera les parcs de véhicules des branches (voir chapitre Développement territorial et relations avec les parties prenantes).

De son côté, la branche Construction, afin de maîtriser sa consommation et de réduire son empreinte carbone interne, s’est lancée dans une démarche similaire, en symbiose avec la politique Groupe, a mené en 2019 une analyse des émissions de GES du parc de véhicules de la branche, établi un état des lieux des consommations effectuées sur les quatre dernières années région par région pour avoir un benchmark précis, et mis en place des indicateurs pertinents pour l’avenir. Sont en jeu les véhicules mis à disposition des collaborateurs et les camionnettes de chantier, la branche détenant peu d’engins en propre.

Eiffage Route souhaite recourir à des énergies renouvelables ou moins carbonées

Eiffage Route accélère la réduction de ses émissions internes sur l’ensemble de son parc industriel – usines d’enrobés, usines de liants et carrières. Des plans d’actions sont mis en œuvre, adossés au système de management de l’énergie déjà en place, afin d’optimiser les consommations énergétiques et de recourir à des énergies renouvelables ou moins carbonées. Ces démarches sont accompagnées par l’amélioration de la conduite des outils de production et la recherche de performance au travers des programmes Usine connectée et PEPS (Pilote exploitation performance).

Il en est de même pour le parc matériel avec l’exploitation déjà réelle ou à venir de nouvelles sources d’énergies renouvelables (comme les biocarburants type B100) et le renforcement des outils de mesure et d’analyse des données issues des véhicules et des engins (consommation, activité, productivité). Cette démarche permettra d’établir des benchmarks en matière de conduite responsable entre les différents sites et d’optimiser usines et carrières avec le même objectif de réduction des émissions.

L’entreprise souhaite également moderniser les flux d’échange d’informations en développant les visioconférences, le télétravail ou l’organisation du travail en site déporté. Elle entend enfin évaluer l’impact carbone de ses principaux achats et promouvoir des solutions et procédés bas carbone avec ses prestataires externes.

Suppression du fioul lourd dans les usines de production d’enrobés

Eiffage Route et l’établissement grands travaux d’enrobés d’Eiffage Génie Civil, qui réalise notamment des grands travaux autoroutiers ou aéroportuaires, seront totalement émancipés du fioul lourd d’ici à fin 2022 pour faire fonctionner les usines de production d’enrobés fixes ou mobiles. Ce combustible sera remplacé par du gaz naturel ou du gaz de pétrole liquéfié (GPL), une énergie moins carbonée qui offre, en outre, un rendement meilleur. Le transfert se fait progressivement, notamment à l’occasion du remplacement des brûleurs, nécessaires au séchage des granulats et qui consomment près des trois quarts de l’énergie des usines de production d’enrobés.

Iemants va recourir aux énergies renouvelables pour faire fonctionner son propre site de production

Iemants, filiale belge d’Eiffage Métal spécialisée dans l’ingénierie, la production, la livraison et le montage de constructions en acier, installera une éolienne sur son site d’Arendonk, en Belgique, en partenariat avec Eneco Wind Belgium (EWB), afin de s’approvisionner directement en électricité à hauteur de 60 % (3,2 GWh). Iemants bénéficiera d’une énergie décarbonée et à un prix de revient attractif. L’installation devrait être opérationnelle en 2022.

Kropman s’appuie sur la préfabrication pour réduire son empreinte carbone

Kropman, filiale de la branche Énergie Systèmes aux Pays-Bas, possède sa propre usine de production de pièces préfabriquées (composants et armoires électriques, tuyaux, tubes, raccords et autres accessoires), ce qui lui permet de réduire l’empreinte carbone de ses activités grâce à un temps de montage raccourci (jusqu’à 80 %) et à une livraison unique de tous les systèmes de tuyauterie pour le chauffage central, l’eau et autres supports.

La préfabrication favorise aussi une haute qualité liée à la méthode de production industrielle et, avec elle, la durabilité des solutions produites. En outre, l’industrie préfabriquée fonctionne sur la base de cycles fermés, ce qui permet de réutiliser des matériaux de rechange employés lors de travaux de processus antérieurs. Kropman a également mis en place des systèmes

de restriction énergétique active dans ses locaux, des panneaux solaires ainsi que des systèmes de stockage d’énergie et de récupération de chaleur sur son bâtiment de Breda.

Les concessions autoroutières favorisent une mobilité professionnelle décarbonée...

Les déplacements professionnels génèrent plus de la moitié des émissions internes de gaz à effet de serre des deux sociétés de concessions autoroutières APRR-AREA. Ces dernières poursuivent donc leurs efforts afin d’optimiser encore les distances parcourues et de diminuer la consommation moyenne. En 2019, un dispositif d’autopartage interne a été lancé, disponible dans un premier temps sur les deux sièges sociaux et un siège régional. En outre, les véhicules électriques vont être expérimentés dans un district APRR en 2020, en complément des véhicules et engins électriques déjà utilisés dans d’autres activités (péage, maintenance, tunnels...), afin de développer l’utilisation d’énergies alternatives aux carburants fossiles.

... cherchent à économiser les ressources naturelles...

Les chaussées autoroutières constituent un gisement considérable de granulats de qualité. Fortes de ce constat, APRR et AREA ont élaboré de nouvelles exigences bas carbone pour les travaux de chaussées qui viendront actualiser la politique de recyclage établie en 2011. D’ores et déjà, tous les matériaux issus du rabotage des chaussées autoroutières sont valorisés, soit dans les nouveaux enrobés appliqués sur l’autoroute, soit sur des chantiers d’autres maîtres d’ouvrage. L’objectif est ici d’homogénéiser la politique de recyclage dans le neuf comme dans les travaux d’entretien, de favoriser la réutilisation des anciennes chaussées et d’intégrer dans tous les chantiers une part de recyclage d’enrobé. Pour diminuer encore l’empreinte carbone de ces travaux, les deux sociétés de concessions autoroutières étudient également les conditions d’application sur autoroutes d’enrobés tièdes ou comportant des liants végétaux.

... à maximiser le stockage naturel de carbone...

APRR et AREA comptent 12000 hectares de dépendances vertes – talus, prairies, massifs arbustifs, boisements, zones de détente sur les aires – qui constituent autant de lieux de stockage du carbone. La gestion différenciée et extensive de ces dépendances – qui est réalisée désormais de manière beaucoup plus poussée, au point qu’elle est même effectuée sur les aires autoroutières (fauchage différencié) –, permet d’amplifier ce stockage naturel dans la végétation mais aussi dans les sols. Au-delà, les surfaces dédiées aux mesures compensatoires environnementales des aménagements autoroutiers peuvent, elles aussi, contribuer à un meilleur stockage du carbone, lorsque, par exemple, un espace de culture de maïs est transformé en prairie bocagère ou en zone humide.

... et à recourir aux énergies renouvelables afin de valoriser le foncier

Plusieurs entreprises d’Eiffage chargées de l’exploitation de réseaux autoroutiers, notamment APRR, AREA et A’liénor, ont engagé en 2018 une réflexion sur la valorisation foncière des terrains situés sur leur périmètre d’activité. Cette démarche s’est concrétisée par une première réalisation sur l’A65. Un bail emphytéotique a été signé avec la société Urbasolar pour la construction d’une centrale photovoltaïque de 5 MWc sur une parcelle localisée au niveau de la commune de Garlin (Pyrénées-Atlantiques). Sur le réseau des concessions autoroutières, un total de plus de 70 hectares de délaissés autoroutiers est étudié pour accueillir des fermes solaires.

La recherche se focalise sur les effets induits par le changement climatique sur les infrastructures

APRR collabore avec Egis sur un outil d’analyse de la vulnérabilité géotechnique des ouvrages de génie civil et de définition d’une stratégie de maintenance adaptée à chaque situation. Il s’agit d’identifier et d’intégrer les points les plus sensibles à l’évolution des températures, des précipitations et aux autres événements d’intensité inhabituelle. Ce projet désigné sous le sigle MARI-CC, pour « Méthodologie d’analyse de la résilience des infrastructures au changement climatique », bénéficie des recherches déjà réalisées au niveau international et est soutenu par la Fondation d’entreprise recherche collective pour la construction et les infrastructures (Ferec) dans le cadre de son appel à projets 2019 « Résilience et acceptation : quels outils pour les infrastructures ? ».

Le retour de la croissance s’est confirmé sur tous les segments d’activité d’Eiffage en 2019, et ce dans un contexte de tension récurrente sur le marché de l’emploi. Cette situation a, plus que jamais, conduit le Groupe à déployer une stratégie de recrutement attractive centrée sur le développement du capital humain. Ce même état d’esprit prévaut dans les actions de fidélisation des équipes en place, et à travers le déploiement systématique d’une culture managériale fondée sur la bienveillance. On évoquera également l’instauration d’un dialogue social serein et la ferme volonté d’offrir, à tous les collaborateurs, la possibilité de s’épanouir au sein de l’entreprise, sans distinction de sexe, d’âge, d’origine ou d’un éventuel handicap.

— Tableau n° 1 : Effectifs au 31/12/2019

Attirer de nouveaux talents,
un enjeu important

Une stratégie « marque employeur » affirmée à travers
le hashtag #HumanPerspective

La démarche « marque employeur » d’Eiffage a été lancée en octobre 2018 à l’échelle du Groupe, avec comme signature « À vous d’inventer un avenir à taille humaine ». Assortie du hashtag #HumanPerspective, elle caractérise de façon positive le positionnement et les valeurs de l’entreprise, aussi bien en interne vis-à-vis de ses propres collaborateurs qu’en externe pour attirer de nouveaux talents. Les notions de bienveillance, d’entrepreneuriat, d’innovation technique, de bien-être social à la base de la croissance



Visuel du concours Human Perspective

durable du Groupe sont ainsi mises en exergue aux yeux du plus grand nombre.

Les branches d’Eiffage se sont pleinement approprié cette marque employeur qu’elles ont adaptée aux particularités de leurs métiers. Peu ou prou, elles ont cependant toutes déployé des stratégies similaires reposant sur une présence accrue sur les réseaux sociaux professionnels, tel LinkedIn, mais aussi sur la conception de plaquettes et de vidéos la valorisant par des preuves concrètes auprès, notamment, des étudiants. Partout, des « ambassadeurs » ont été désignés afin d’animer au quotidien la démarche sur le terrain. La décision de créer une plateforme conversationnelle au niveau du Groupe a été actée, sa mise en ligne sur le site Internet d’Eiffage devant être effective au 1^{er} trimestre 2020. Elle facilitera les échanges directs, personnalisés et authentiques entre les candidats intéressés par les métiers du Groupe et 40 ambassadeurs issus de tous ses horizons.

La branche Construction a décliné la démarche de marque employeur à ses trois métiers – aménagement, immobilier et construction –, les actions menées sur le périmètre hexagonal devant être transposées en 2020 auprès de ses filiales internationales. Cela s’est traduit par :

- l’édition d’un guide « Ambassadeurs » et la création d’un espace dans le bureau numérique d’Eiffage destinés aux 60 ambassadeurs sélectionnés dès janvier 2019. Actifs sur les réseaux sociaux et formés à la prise de parole en public, ils s’attachent à promouvoir les métiers au travers d’expériences vécues, tant en interne qu’en externe, et sont intervenus en cours d’année dans de nombreuses grandes écoles ;
- la mise en ligne sur LinkedIn de témoignages et d’informations portant sur les métiers, les opportunités d’emploi proposées, les formations associées, etc. Fin 2019, on dénombrait 101 000 « followers », contre seulement 20 000 fin 2017 avant le lancement de la marque employeur ;
- la réalisation de vidéos présentant les métiers des travaux et de l’immobilier à travers des interviews de binômes homme-femme.

Pour que chaque membre de son personnel s’approprie cette démarche de marque employeur, Eiffage Énergie Systèmes a pleinement sensibilisé les responsables des ressources humaines de ses directions régionales. Tous ont pu suivre une formation de deux jours

– Parcours Perspective – sur les enjeux (recrutement, sourcing, relations avec les écoles et universités régionales...) d’une présence pertinente et régulièrement actualisée sur les réseaux sociaux. Au 31 décembre 2019, la branche comptait plus de 41 000 abonnés sur LinkedIn et plus de 10 000 sur Facebook. Après avoir constitué un panel d’outils de communication ad hoc (vidéos, plaquettes, réseaux sociaux...), la branche Infrastructures a noué un partenariat avec JobTeaser l’amenant à entrer en relation avec quelque 500 écoles de commerce et d’ingénieurs réparties sur le territoire français. Les métiers Génie Civil, Route, Métal y sont déjà représentés ; le rail le sera en 2020. Huit ambassadeurs sont missionnés pour faire vivre ce partenariat au jour le jour. La première interview Route diffusée sur JobTeaser en octobre 2019 a donné lieu à 950 vues et à la réception de 120 CV. D’autres vidéos du même type sont programmées en 2020. En fin d’année, la branche comptait 60 000 followers sur LinkedIn, 12 000 sur Facebook et 2 800 sur JobTeaser.

Benelux : communiquer sur les valeurs de l’entreprise
Au Benelux, la filiale de la branche Construction a multiplié les gestes pour répondre à ses besoins en personnel : refonte de son site de recrutement afin d’en améliorer l’attractivité, campagnes de communication sur les valeurs de l’entreprise, collaboration avec des agences de recrutement, programmes de formation de six mois suivis de l’embauche d’ouvriers via des entreprises de travail temporaire, partenariats avec JobTeaser et Soda+ (embauche d’ouvriers), présence sur les réseaux sociaux...

Des relations fortes avec les établissements
d’enseignement

La présence accrue des branches d’Eiffage sur les réseaux sociaux a « mécaniquement » renforcé les liens avec les étudiants, adeptes des médias numériques. Toutefois, les relations avec les établissements d’enseignement supérieur ont aussi conservé un format plus traditionnel. Des rencontres régulières entre les étudiants et des collaborateurs représentant les métiers d’Eiffage ont été d’actualité toute l’année sur les campus, mais aussi sur les sites du Groupe.

À la suite du partenariat signé entre Eiffage et CentraleSupélec, 60 étudiants se sont entretenus avec le management de la branche Infrastructures au siège de Vélizy-Villacoublay (Yvelines) en octobre 2019. Quelques semaines plus tard, en novembre, deux Open Campus, véritables journées portes ouvertes du siège social d’Eiffage à Vélizy-Villacoublay (Yvelines), ont été organisés, l’un par les équipes Infrastructures, l’autre par celles de l’Immobilier. Leur principe consiste à permettre aux étudiants d’échanger en face à face avec des opérationnels. Dans le premier cas, 120 jeunes ont été accueillis ; dans le second, une trentaine. Le 10 octobre 2019, Eiffage Énergie Systèmes - Clemessy a invité 130 élèves ingénieurs des

grandes écoles du Grand Est pour un afterwork qui s’est tenu dans ses locaux de Mulhouse (Haut-Rhin).

Des plans d’actions régionaux ont été établis par les équipes RH des directions régionales d’Eiffage Énergie Systèmes pour identifier un certain nombre d’établissements cibles (lycées professionnels, IUT, universités, grandes écoles régionales) présents sur leurs périmètres géographiques respectifs et nouer ainsi des relations privilégiées avec eux. Cette ouverture ne s’inscrit pas seulement vers les écoles d’ingénieurs, mais également vers les universités et les établissements préparant à des formations diplômantes en deux à trois ans après le baccalauréat.

En Europe, Eiffage Benelux confirme chaque année sa proximité avec les universités et les grandes écoles de toute la Belgique. Elle participe aux bourses emploi de ces établissements, et l’un de ses directeurs est chargé d’enseignement à l’université de Louvain-la-Neuve (filière Construction). Eiffage Suisse, pour sa part, est partenaire de l’école de formation professionnelle pour les métiers de la construction d’Aarau. L’objectif consiste à attirer des jeunes et/ou nouveaux diplômés, et de former ses conducteurs de travaux juniors en voie de devenir conducteurs de travaux confirmés. La filiale collabore également avec l’Institut de management de Saint-Gall dans le cadre d’un « mini-master » conçu pour les cadres de l’entreprise.

Des équipes formées pour recruter mieux

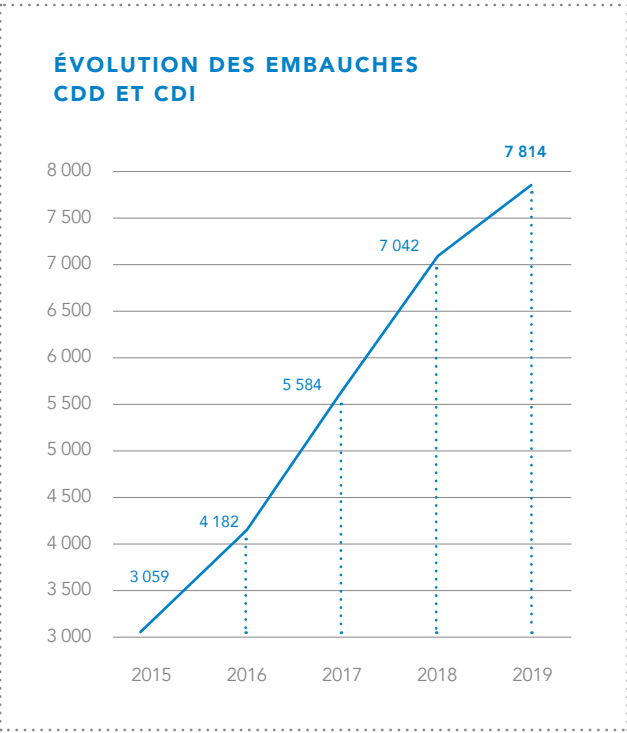
Des efforts particuliers ont été entrepris pour faire face aux besoins rencontrés par les filiales et intégrer au mieux les nouveaux arrivants. Nommés en 2018, les 15 collaborateurs d’Eiffage Construction affectés à ces tâches se sont retrouvés lors de réunions trimestrielles dédiées à la bonne prise en main des outils mis à leur disposition. Dix d’entre eux ont été formés en 2019 à « L’école du recrutement », un module d’e-learning débouchant sur l’obtention d’un certificat de premier niveau reconnu par l’État. D’autre part, huit sessions de formation d’une journée ont été suivies par 40 managers opérationnels. Elles ont porté sur les points clés de l’entretien de recrutement, la rédaction attractive d’une offre d’emploi et la mise en valeur de l’entreprise auprès des candidats. Un guide spécifique indiquant les étapes à suivre lors de tout processus d’embauche a été mis à leur disposition. Cette volonté de mieux former les opérationnels au recrutement est tout aussi marquée chez Eiffage Énergie Systèmes, où elle s’est traduite par la création d’un réseau régional de « chargés de sourcing ».

La branche Infrastructures d’Eiffage a également rationalisé ses procédures d’embauche. Vingt recruteurs métiers sont répartis dans ses différentes directions régionales. Tous sont en contact direct avec une cellule dédiée en place au siège. Cette dernière est chargée du sourcing de candidats potentiels sur les réseaux sociaux et de la diffusion de leurs CV à travers la branche au moyen de Smart Suivi, un outil développé en interne à cet effet. Ainsi, depuis septembre 2019, un tableau de bord permet de tracer les recrutements de cadres :

activité de chaque recruteur, durée moyenne d’un recrutement, sourcing... Les CV des candidats (et des stagiaires) n’ayant pas été retenus en « première intention » à un poste donné sont conservés et proposés aux recruteurs pouvant potentiellement disposer de postes équivalents. Aux côtés de ceux recueillis dans les CVthèques des écoles ou lors des différents sourcings, ils participent à la constitution d’un véritable vivier de talents mis à la disposition de tous les recruteurs dans l’outil Hello Talent.

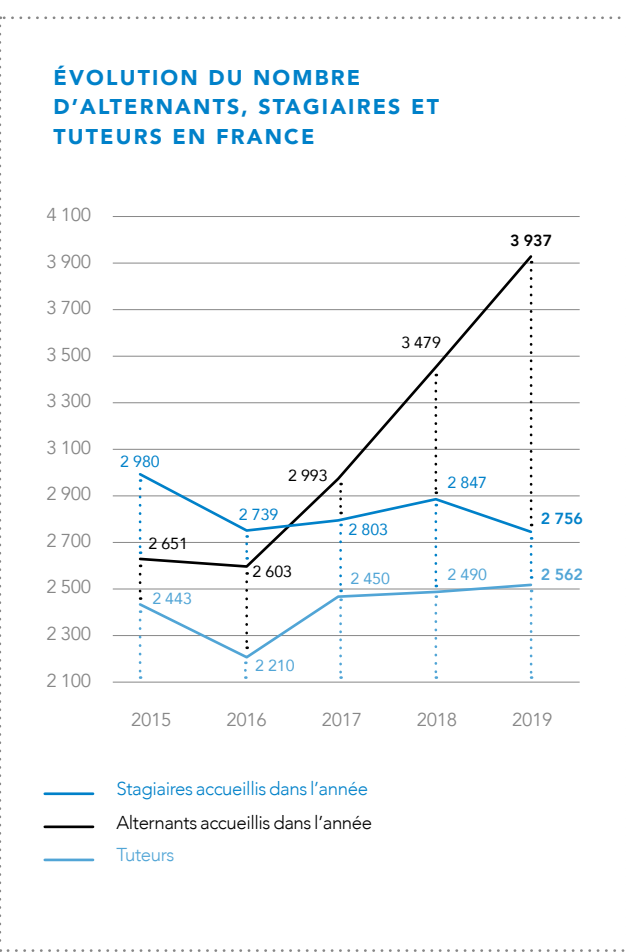
Des recrutements soutenus en 2019

Les recrutements effectués en 2019 ont été particulièrement nombreux. Ainsi, la branche Énergie Systèmes ne compte pas moins de 3500 embauches effectives (tous types de contrats confondus) sur la France et un flux courant de 800 postes ouverts. Tout au long de l’année, les Infrastructures proposaient en permanence environ 1800 postes (avec un pic à 2400), ce qui s’est traduit par l’intégration de 2720 collaborateurs, dont 568 alternants.



L’alternance, un moyen de recrutement privilégié

L’alternance constitue un moyen promu par Eiffage pour former et intégrer des jeunes de tous niveaux. À titre d’exemple, environ 1 000 alternants représentant 4 % du personnel étaient présents dans la branche Énergie Systèmes en 2019, soit + 25 % au regard de l’exercice précédent. Eiffage Energie Systèmes-Clemessy a remporté, lors de l’opération Osons l’alternance, le 1^{er} prix des Trophées de l’alternance (catégorie Entreprise de plus de 300 salariés) décerné par le Medef Grand Est en avril 2019. D’autres entités régionales d’Eiffage



ont déployé des formations dédiées aux tuteurs chargés des alternants, ceux-ci étant les garants du suivi de l’apprentissage et de l’évolution des jeunes.

S’appuyant sur un réseau de partenaires (Afp...), les écoles de la branche Infrastructures d’Eiffage dispensent des parcours professionnels qualifiants. Leurs moyens ont été fortement mobilisés dans le cadre des chantiers du Grand Paris Express. Des opérations associant formation et recrutement pour des métiers de coffreur bancheur, mineur, mécanicien de tunnelier, électricien en souterrain, pilote de tunnelier, poseur de voussoirs, opérateur de tunnelier et conducteur de trains sur pneus ont été menées. Pour la seule région Île-de-France, plus d’une centaine de demandeurs d’emploi ont été intégrés dans ces parcours professionnalisants (cf. chapitre Relations avec les parties prenantes).

Eiffage Sénégal a signé un accord avec l’École polytechnique de Thiès pour déployer un programme d’alternance en électromécanique. En 2019, le taux d’insertion des stagiaires a été de 20,9 %. La filiale a également choisi de valoriser l’expérience des seniors et de favoriser la transition intergénérationnelle au sein de ses équipes en

amorçant en novembre un projet de tutorat. Ce dernier prendra toute sa signification courant 2020.

— Tableau n° 3 : Stagiaires et alternants

La cooptation, un vivier de nouvelles compétences

Le programme de cooptation en vigueur dans le Groupe a été renouvelé avec succès sur les postes en CDI, tous profils confondus. Pour toutes les branches, les « apporteurs » de CV qualifiés se voient gratifiés d’une prime de 1 000 € à l’issue de la période d’essai de chaque embauche concrétisée. Eiffage Benelux a ainsi réalisé 17 % de ses recrutements par ce moyen en 2019.

Réussir l’intégration des nouveaux entrants



Écran d’accueil de l’e-learning « À la rencontre d’Eiffage »

Un parcours spécifique d’intégration est proposé à tout nouveau collaborateur. Le module d’e-learning « À la rencontre d’Eiffage » disponible sur My University en est le socle incontournable. Par ailleurs, des séminaires d’accueil qui durent de un à trois jours ont été planifiés pour les cadres recrutés et selon des périodicités propres à chaque branche : tous les six mois pour la branche Énergie Systèmes (500 cadres) et quatre fois par an pour la Construction (340 cadres) ainsi que pour la branche Infrastructures (528 cadres).

Ces manifestations sont toujours suivies de formations métiers obligatoires (gestion, sécurité, qualité, ressources humaines) qui aident, entre autres, les nouveaux entrants à s’approprier la culture du Groupe. Côté Infrastructures, par exemple, un cursus d’intégration combinant des mandats communs (RH, qualité...) et des modules propres aux métiers a été suivi par 214 collaborateurs nouvellement intégrés. Après avoir redéfini les étapes de sa procédure d’accueil avec, pour chacune d’elles, un « qui fait quoi » précis, Eiffage Construction a prévu un parcours de formation spécifique étalé sur deux ans – Master Spé Junior – pour transmettre les fondamentaux prévention, préparation de chantier, techniques métier... en place dans la branche. Ce cheminement vise à rendre les personnes opé-

rationnelles et autonomes le plus rapidement possible, tout en leur permettant d’intégrer les valeurs et les exigences du Groupe. Une démarche similaire en trois volets (accueil au siège bruxellois, team building et plan de formation étalé sur trois ou quatre ans) est prévue pour les nouveaux collaborateurs du Benelux.

Fidéliser grâce à un management dynamique et individualisé

La fidélisation des collaborateurs passe nécessairement par une gestion dynamique des ressources humaines. Le management des compétences proposé par les branches d’Eiffage regroupe plusieurs axes conciliant les besoins de l’entreprise et les attentes de ses salariés. Prise en compte des aspirations de mobilité fonctionnelle, hiérarchique et géographique, détection des potentiels, formations spécifiques pour répondre à l’évolution des métiers et à la montée en compétences sont des facteurs propices à créer une ambiance favorisant le bien-être au travail.

Des entretiens pour plus de proximité

Les entretiens individuels et professionnels représentent un moment privilégié pour la prise en compte des souhaits d’évolution des collaborateurs. Ils sont en place dans toutes les branches selon un rythme annuel pour les catégories cadres/Etam et bisannuel pour les ouvriers. Afin d’exploiter au mieux ces rencontres, la branche Infrastructures d’Eiffage a réalisé un référentiel Compétences qui couvre la totalité de ses métiers relevant de la catégorie « ouvriers », soit près d’une centaine. Les entretiens se déroulent sur la base de ces grilles d’analyse, puis ils sont exploités jusqu’au siège de la branche en vue de déclencher des campagnes de formation correspondant aux besoins détectés.

Eiffage Construction a ouvert son espace digital dédié aux entretiens individuels à ses 4000 compagnons en avril 2019. L’ensemble des CSP de la branche a désormais accès, via Eiffage Connexions, à l’espace carrière (EC)². De plus, depuis début 2019, les salariés peuvent solliciter un « entretien RH » – 218 entretiens ont eu lieu dans l’année – avec leur responsable ressources humaines pour évoquer leurs souhaits d’évolution, une demande de formation ou des conseils pour une mobilité.

La mobilité géographique encouragée

La mobilité géographique est encouragée dans toutes les branches du Groupe. En 2019, deux d’entre elles ont mis en place des dispositifs pour répondre aux aspirations de leurs collaborateurs, y voyant un moyen de les fidéliser. C’est ainsi que la branche Énergie Systèmes affiche son ambition de ne laisser aucun projet de salarié sans réponse, qu’elle soit positive ou non. Désormais, le recueil des souhaits de mobilité est effectué par les managers lors des campagnes d’entretiens qui se déroulent au 1^{er} semestre de l’année. Les dossiers – soit environ 200 en 2019 – sont traités tous les trois mois lors de « comités de mobilité » rassemblant les directeurs RH de la branche.

Les collaborateurs pour lesquels la demande est acceptée font alors l’objet d’un accompagnement financier spécifique, à concurrence des deux tiers des frais mis en jeu (prime mobilité, déménagement, installation…).

La branche Infrastructures a défini, structuré et harmonisé les conditions d’expatriation de ses salariés afin de lever les freins à la mobilité internationale. La réflexion effectuée a aussi abouti à la création d’Eiffage International Mobility. Cette société permet de recruter sous statut Eiffage des travailleurs de nationalité non française travaillant sur des chantiers exécutés par la branche à l’étranger (principalement en Afrique) et de les fidéliser au travers d’offres de mobilité inter-pays.

Des outils au service de la gestion des carrières

Chez Eiffage Construction, trois guides ont été édités à l’intention des managers afin de les accompagner dans leur rôle de développeurs des compétences de leurs équipes. De plus, un observatoire des métiers a été créé afin de repérer les emplois jugés sensibles et émergents (conducteur de travaux, chef de chantier, BIM, filière bas carbone…), de mettre en évidence les « risques » sur ces compétences et de déployer des plans d’actions en conséquence (parcours de formation, recrutement…).

Pologne: un mentoring pour les nouveaux embauchés

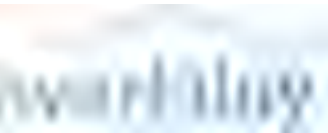
En Pologne, la filiale locale d’Eiffage Construction propose un programme de mentoring à ses salariés. En novembre 2019, 18 binômes composés de collaborateurs entrant en fonction et de mentors expérimentés sur les postes concernés ont commencé à travailler ensemble lors de sessions de « codéveloppement ». Une autre action menée dans le pays a porté sur l’élaboration d’une grille de lecture très structurée pour identifier le potentiel des salariés et mieux préparer les éventuelles successions à des postes donnés.

Les directeurs de ressources humaines des filiales d’Eiffage Énergie Systèmes ont été formés à l’identification des collaborateurs clés ou à potentiel. La démarche permet de croiser de façon formalisée les résultats issus de l’entretien annuel avec les appréciations du supérieur hiérarchique direct et les aptitudes personnelles. Elle engage les managers dans un coaching rapproché de ces personnes : identification d’éventuelles difficultés, choix des solutions à y apporter, développement personnel et professionnel adapté. Après une phase test réalisée sur un groupe d’une quinzaine de cadres en prise de fonction et/ou de cadres femmes pour promouvoir le leadership au féminin, ce dispositif de coaching a été généralisé à l’ensemble des postes de cadre dès fin 2019.

Au sein de la branche Infrastructures, un tableau de bord global de gestion des ressources humaines a été élaboré. Il regroupe une dizaine d’indicateurs clés : entretiens annuels réalisés, absentéisme, démissions, licenciements… Chaque établissement est scoré au regard de ces indicateurs, tout écart à la moyenne globale de l’ensemble des structures de la branche devant donner lieu à une analyse circonstanciée avec le N+1 du manager de l’entité concernée.

En Afrique, Eiffage Sénégal a signé une convention sur la validation des acquis de l’expérience (VAE) avec le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) de France le 11 juin 2019. Il s’agit d’une première du genre au Sénégal. Dix-huit personnes ont été retenues dans le cadre de cette formation diplômante.

Un outil unique pour la gestion des ressources humaines



Le progiciel RH de Workday® est progressivement déployé dans toutes les branches du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2019. Les salariés ont un accès direct aux informations les concernant et la possibilité de demander tous types de documents administratifs. Les managers, quant à eux, disposent là d’un outil unique rassemblant les données sur leurs équipes.

La formation professionnelle: tous concernés !

La politique de formation d’Eiffage est indissociable de la gestion dynamique des compétences voulue par le Groupe. Elle s’adresse à tous les collaborateurs (cadres, Etam et ouvriers…) et elle affiche une triple ambition : le développement des savoir-faire, la prise en compte de l’évolution des métiers et le renforcement de l’employabilité des individus afin, entre autres, de tenir compte de leurs souhaits d’évolution professionnelle.

L’Université Eiffage en première ligne

L’Université Eiffage délivre des formations Groupe transverses et mutualisées, notamment les Masters Spé’ Essentiels pour les cadres et les Etam. Ces modules à la fois théoriques et concrets correspondent aux métiers exercés et à leur pratique quotidienne. Conçues et dispensées par des collaborateurs d’Eiffage pour des collaborateurs d’Eiffage, ces formations interbranches contribuent à forger la culture d’entreprise, à décroïsonner les métiers pour mieux travailler ensemble et à fidéliser l’encadrement.

Le catalogue de formations de l’Université Eiffage est consultable par tous les salariés de l’entreprise sur la plateforme digitale



Écran d’accueil du « book » de l’Université Eiffage

My University. Il recense la totalité des offres du Groupe et des branches, soit 659 modules en présentiel (plus 7 associant e-learning et présentiel, et 104 à distance). Les modules de type présentiel se déroulent généralement dans les locaux de l’Université, au siège social du Groupe, à Vélizy-Villacoublay (Yvelines), ou dans les locaux de la direction régionale Centre-Est à Lyon (Rhône). Une troisième plateforme de formation a été testée à Bordeaux (Gironde) en 2019. Environ 4000 salariés ont bénéficié de formations au cours de cette même année. Il est à signaler que le principe « par et pour des collaborateurs du Groupe » a été repris par Eiffage Sénégal pour la formation de son encadrement de chantier, à savoir 4429 heures réalisées en 2019.

De nombreuses formations ont complété le « book » de l’Université Eiffage courant 2019. Parmi elles, et en accord avec la volonté du président-directeur général de généraliser une culture managériale fondée sur la bienveillance, un nouveau parcours « Essentiel Management : valeurs, exigence et bienveillance » a été créé. Pour tout manager, les objectifs sont de décliner les valeurs au sein de son périmètre, et d’adapter sa posture en faisant évoluer son comportement. Lancée en janvier 2019, cette formation, conduite par un spécialiste de la bienveillance au travail, s’est déroulée auprès des membres du Comex des branches et des directions régionales. Vingt-quatre sessions ont déjà été organisées, soit auprès de 430 managers. L’ambition est de poursuivre ce déploiement auprès des filiales, des établissements et des chantiers partout en France.

En dehors du plan de formation annuel, la plateforme digitale My University s’est enrichie de plusieurs modules de formation métiers, en libre-service, accessibles sur mobile, tablette ou poste fixe. Ils concernent Operis (progiciel de gestion intégré), Astuce (utilisation des outils de communication), HR Evolution (paie et gestion administrative), le BIM (maquette numérique) ou encore la découverte du Groupe avec « À la rencontre d’Eiffage ». De même, un ensemble de tutoriels a été mis en ligne sur la plateforme, chaque collaborateur de l’entreprise trouvant ainsi un accompagnement adapté à la prise en main des outils utilisés en interne.

Des actions branches et pays

→ Eiffage Énergie Systèmes a répertorié toutes les formations techniques se rapportant à ses métiers

proposés sur le marché. Une fois identifiés, ces parcours ont été mis en ligne sur My University. Le 4 avril, la branche a lancé sa première Webin’heure, une conférence en ligne d’une heure maximum consacrée à un sujet métier.

→ Eiffage Construction a déployé Master Spé’ Junior, un cursus de deux ans destiné aux jeunes cadres embauchés et centré sur les pratiques de chantier (fondamentaux, techniques de travail, sécurité…). Une plateforme de formation pour les compagnons a été aménagée en 2019 par la direction régionale Nord-Est. Elle vient s’ajouter à celles déjà opérationnelles en Centre-Est, Grand Ouest et Île-de-France. Par ailleurs, la branche propose une nouvelle offre de formation à l’échelle de ses « parcours métiers ». Les deux premiers concernés sont l’immobilier et le commerce. Les travaux et les études le seront en 2020.

→ Eiffage Pologne a lancé son Eiffage Academy et adapte les modules de formation proposés en France. En 2019, l’accent a été mis sur six thèmes particuliers : gestion de contrat, gestion de projet, management des équipes, partage des connaissances, communication et autodiagnostic des compétences.

— Tableau n° 8: Formation

L’égalité des chances, valeur forte d’un groupe engagé

Le groupe Eiffage représente un véritable « écosystème » au sein duquel se côtoient des dizaines de milliers d’individus, sans distinction de sexe, d’âge, d’origine, de nationalité, de religion ou d’état de santé. Cette diversité, qui contribue largement à la force du Groupe, est inscrite dans une charte des Valeurs diffusée dans l’ensemble des structures de l’entreprise. Les managers sont particulièrement sensibilisés à la lutte contre toute discrimination, à l’égalité des chances ainsi qu’à l’insertion des publics éloignés de l’emploi.

La non-discrimination, une réalité au quotidien

Par nature, le monde du BTP est un creuset d’intégration où se retrouvent des populations issues de milieux et d’origines très divers. La pénurie de candidats actuellement ressentie dans ce secteur d’activité ne fait que renforcer cet état de fait, et Eiffage n’y échappe pas. Le recrutement de collaborateurs et le maintien des salariés dans l’emploi reposent donc uniquement sur des critères de compétences et de comportement au travail. Il n’existe donc, par exemple, aucune politique sélective, aucun quota ni aucun frein dans le Groupe concernant l’emploi des seniors. Ainsi, à titre anecdotique, la moyenne d’âge des participants aux deux séminaires des nouveaux embauchés de la branche Énergie Systèmes en 2019 était de

33 et 36 ans, deux données qui sous-entendent la présence de nombreux seniors à ces rencontres. Les directeurs d'établissement et les équipes chargées du recrutement d'Eiffage Construction ont bénéficié de formations spécifiques pour bannir toute discrimination dans l'exercice de leur activité. Les bonnes pratiques en la matière leur ont été rappelées durant l'année lors des huit sessions d'une journée traitant des points incontournables de tout entretien d'embauche. Elles sont reprises dans le « Guide du recrutement », où un quiz en dix questions permet de vérifier leurs connaissances en matière de discrimination. Chez Eiffage Énergie Systèmes, la formation « Recruter avec agilité » met aussi l'accent sur la non-discrimination. Elle a été testée en 2019 sur le périmètre Clemessy et sera généralisée à l'ensemble de la branche en 2020.

Les concessions autoroutières affichent clairement leur engagement en faveur de la diversité et contre toute forme de discrimination. Dans le cadre de la politique Diversité et égalité des chances, un espace en ligne a été ouvert aux collaborateurs le 1^{er} juillet 2019 afin qu'ils y diffusent de courtes vidéos retraçant leurs initiatives personnelles. Cette opération complète la campagne institutionnelle Non à la discrimination déployée en interne et en externe. Des affiches et des totems à taille humaine ont été installés dans les locaux et dans les espaces clients. Début février, les deux sociétés d'autoroute ont vu leur label Diversité reconduit pour quatre ans, attestant de leur engagement à soutenir les valeurs de l'égalité des chances et de l'inclusion au travail.

Femme-homme : vers l'égalité de traitement

La non-discrimination passe aussi par une parfaite égalité de traitement entre les femmes et les hommes, tant au niveau salarial que sur celui de l'évolution dans l'entreprise. Les branches ont publié en 2019 sur leurs sites internet respectifs l'Index de l'égalité femmes-hommes tel qu'exigé par la loi. Cet indicateur se situe au-dessus de la note minimale exigée par les textes réglementaires de 75/100 pour Eiffage Énergie Systèmes et les concessions autoroutières, sachant que le calcul de cet index peut, pour les autres métiers du Groupe, se révéler impossible à réaliser ou ne pas être significatif au regard de la population très majoritairement masculine travaillant dans le secteur du BTP.

Les niveaux de rémunération appliqués par Eiffage répondent à une logique de marché, de pouvoir d'achat et d'inflation. Ainsi, chez Eiffage Énergie Systèmes, les mesures de revalorisation salariale se font selon un principe d'équité, dans le cadre d'une enveloppe collective donnée et en accord avec les partenaires sociaux. Elles tiennent compte des situations individuelles, mais toujours selon un strict critère d'égalité femme-homme. Des mesures particulières sont néanmoins prises pour revaloriser plus significativement les bas salaires.

Des tableaux de bord portant sur le suivi des rémunérations, les bonus accordés... sont régulièrement établis par catégorie socioprofessionnelle. De façon générale, ils ne font apparaître aucun écart significatif lié au sexe. Néanmoins, le cas échéant, la moindre anomalie observée fait l'objet d'une demande d'explication au supérieur hiérarchique impliqué. Les tests pratiqués en cours d'année par la branche Infrastructures d'Eiffage sur les échelles de salaires femme-homme appliquées lors de l'embauche de jeunes ingénieurs n'ont révélé aucune anomalie. Ce cas particulier reflète l'équivalence des niveaux de rémunérations appliqués, quel que soit le sexe, partout dans le Groupe.

Handicap : des initiatives multiples et variées

L'intégration d'un public le plus vaste possible concerne aussi les personnes en situation de handicap. Si les chiffres se situent encore en deçà de l'obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés, les statistiques observées montrent cependant des niveaux supérieurs à ceux notés dans la profession. Ainsi, par exemple, ce taux est de 3,6 % en 2019 pour la branche Construction, bien au-dessus de celui du secteur, qui n'est que de 2,8 %. Il s'élève à 3,9 % pour la branche Énergie Systèmes et à 3,6 % pour la branche Infrastructures. Il a augmenté chez APRR à 6,15 % (par rapport à 5,76 % en 2018). L'ambition affichée au niveau des branches est d'ouvrir encore plus grand leurs portes aux travailleurs handicapés mais, là encore, la pénurie de candidats limite le nombre d'embauches.

La branche Infrastructures a signé une convention de partenariat avec le centre de réadaptation professionnelle du Belloy (Oise) en octobre 2019. L'entreprise accueillera au moins dix personnes dans le cadre de stages d'insertion et, en cas de demande, mettra ses propres collaborateurs à la disposition du centre pour y assurer des modules de formation. En Picardie, Eiffage Construction a bénéficié de cette convention, avec l'embauche de deux personnes en contrat à durée déterminée en 2019. Cette même année, la branche Infrastructures s'est vu attribuer un trophée par l'Aires (Association pour une intégration réussie dans l'entreprise et dans la société), saluant son volontarisme dans la prise en charge d'individus souffrant de myopathies.

Lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (du 18 au 24 novembre), les concessions autoroutières ont organisé plusieurs actions d'information à destination de leurs collaborateurs. Ces événements ont pris des formes très variées : sensibilisation à différents handicaps (vision, autisme, dyslexie, dyspraxie, TMS...) par la mise en situation via un casque de réalité virtuelle ; conférences sur le diabète ; handi-battle ; petit déjeuner dans le noir... Une émission spéciale « sport et handicap » a été diffusée à l'intention des usagers sur les ondes de la radio Autoroute Info 107.7.

Eiffage Construction, Eiffage Énergie Systèmes et Eiffage Concessions se sont associées pour participer à Hello Handicap, forum en ligne pour l'emploi des travailleurs handicapés qui s'est

tenu du 22 au 25 octobre 2019. Trois personnes ont été recrutées par la branche Énergie Systèmes et une par la branche Construction dans la foulée de cet événement. Au cours du 2^d semestre, un diagnostic a été conduit par les équipes de la Construction et l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées pour identifier les freins éventuels au développement de l'emploi de travailleurs handicapés pouvant subsister dans la branche. Ce travail a permis de définir sept axes de travail centrés sur la sous-traitance, la définition des emplois, le recrutement, la formation et l'adaptation des postes de travail, le maintien dans l'emploi, la communication et le pilotage de la démarche. Le plan d'action en résultant sera appliqué dès le 1^{er} trimestre 2020.

Hors de France, et plus particulièrement au Sénégal, Eiffage est partenaire de l'ONG Handicap International/Humanity & Inclusion afin de mener des actions de sensibilisation et d'intégration de personnes en situation de handicap dans ses rangs. L'entreprise a la volonté de recruter dix travailleurs handicapés d'ici à fin 2020, six étant déjà embauchés fin 2019.

— Tableau n° 10: Personnes en situation de handicap

L'insertion des personnes éloignées de l'emploi

Eiffage mise sur l'insertion pour élargir son vivier de nouveaux collaborateurs et faire face à la pénurie récurrente de main-d'œuvre. Ce faisant, le Groupe s'inscrit en phase avec les clauses des contrats de marchés publics relatives au nombre minimal d'heures à réaliser dans le cadre de l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. Ainsi, pour les seuls chantiers des lignes 14, 15 et 16 du Grand Paris Express actuellement en cours, plus de 800000 heures d'insertion sont programmées. Pour répondre à ces exigences, les filiales d'Eiffage travaillent en étroite collaboration avec les organismes spécialisés en matière d'insertion professionnelle, comme Pôle emploi, les missions locales ainsi que les Geiq (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification), les Écoles de la deuxième chance et le réseau des Crepi (clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion).

Parmi les nombreuses actions réalisées au cours de l'année 2019, on peut citer à titre d'exemples la formation en alternance de coffreur bancheur dispensée à dix jeunes en Lorraine par Eiffage Construction avec l'appui du Geiq et du Crepi. En Savoie, l'établissement de Chambéry d'Eiffage Construction a reçu huit jeunes dans le cadre du partenariat établi avec l'École de la deuxième chance, et douze autres y ont été accueillis suite à une opération menée avec le Geiq et le Crepi. À noter également l'implication de la branche Construction dans l'accueil des migrants via le projet Hope (Hébergement, orientation, parcours vers l'emploi). Sept personnes ont été reçues au sein de l'établissement d'Ille-et-Vilaine, trois dans celui d'Atlantique-Vendée et deux dans la Sarthe. Plusieurs embauches sont d'ores et déjà envisagées. A Paris, quatre migrants ont bénéficié de stages de mise en situation sur le chantier Îlot Gaîté

Scène Montparnasse (IGSM), avec un apprentissage du français à la clé.

Un dialogue social de qualité

De tous temps, un dialogue social fondé sur un échange constructif et permanent avec les instances représentatives du personnel – conformément aux dispositifs législatifs et réglementaires des pays d'implantation d'Eiffage – a constitué une réalité à tous les niveaux de l'entreprise. L'écoute et le respect mutuel associés à la volonté de la direction et des salariés de travailler ensemble se sont concrètement traduits par un climat social paisible à travers l'ensemble des branches. Acté le 11 décembre 2019, le transfert des fonctions RH transverses auprès des branches, assurées jusqu'à présent au niveau de la holding, devrait favoriser la transversalité et renforcer cette proximité entre partenaires.

Construire ensemble

Les discussions consacrées à la mise en place des CSE (Conseils sociaux et économiques) en remplacement des instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comités d'entreprise et CHSCT) ont abouti en fin d'année 2019. Au seul niveau de la branche Infrastructures, ce sont plus de 40 élections et près de 80 CSE qui ont été mis en place dans un bon climat social. Pour la première fois le vote électronique a fait son apparition dans de très bonnes conditions d'utilisation.

Comité de Groupe et Comité d'entreprise européen

Une communication franche entre les partenaires sociaux a prévalu lors des réunions semestrielles du comité de Groupe composé de 30 membres issus des organisations syndicales au prorata de leur représentativité. Deux rencontres du comité d'entreprise européen ont également eu lieu en cours d'année. Dans un cas comme dans l'autre, ces moments d'échanges ont été autant d'occasions d'aborder les lignes directrices de la vie du Groupe : grands projets, opérations de croissance externe, évolution du chiffre d'affaires, point sur les effectifs...

Des initiatives de terrain pour un cadre de travail serein

La stratégie de marque (Clemessy, Dorsalys, Expécity et Terceo) d'Eiffage Énergie Systèmes a entraîné une meilleure collaboration entre les équipes opérationnelles. Cette évolution a également été ressentie de façon tout aussi positive au niveau du dialogue social au quotidien, plus proche du terrain et donnant la priorité au bon sens. Par ailleurs, au sein des concessions autoroutières, les seuls appels à la grève observés en 2019 se sont tous inscrits dans le cadre des mouvements sociaux nationaux. Ils se sont traduits par 8 % de grévistes chez APRR le 25 septembre, puis 22 % de grévistes chez APRR et 14 % chez AREA le 5 décembre.

La volonté d’instaurer un dialogue social constructif prévaut également sur les grands chantiers réalisés par Eiffage en Afrique, tels que ceux de l’usine de dessalement d’eau de mer de Doraleh (Djibouti), du pont Félix-Houphouët-Boigny à Abidjan (Côte-d’Ivoire), du champ gazier Grand Tortue Ahmeyim (Sénégal/Mauritanie), etc. De nombreuses actions contribuant à la paix sociale sont menées. Cela va de la prise en compte des coutumes locales lors de certaines phases clés des travaux au recrutement largement privilégié – et à la formation – de personnel local sans distinction d’origine ethnique. L’emploi des femmes y est favorisé. Le personnel de chantier et leurs familles bénéficient par ailleurs systématiquement d’une protection de prise en charge des frais de santé durant l’exécution des travaux.

.....
Construction : 82 % d’opinions positives

Le baromètre social réalisé du 15 avril au 15 mai 2019 par Eiffage Construction en France, en Belgique, au Luxembourg, en Pologne et en Suisse a montré toute la satisfaction des salariés à travailler pour la branche avec un indicateur global de 82 % d’opinions positives, soit + 5 % par rapport à la précédente enquête menée en 2015. S’il reste encore des points d’amélioration (partage de la stratégie d’entreprise, communication sur les possibilités d’évolution professionnelle...), les réponses à 45 des 46 questions montrent toutes des indices de satisfaction à la hausse. Le seul recul observé en quatre ans porte sur l’équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Des groupes de travail ont été initiés dans les régions Centre-Est, Occitanie et Île-de-France pour identifier des pistes de progrès applicables rapidement.

82 %
d’opinions positives

.....

Les accords collectifs Groupe et branches

Trois accords collectifs ont été négociés au niveau du Groupe en 2019. Un premier portant sur l’organisation du travail à distance a été conclu le 12 septembre 2019. Il vise à permettre, sous certaines conditions, une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés. Son champ d’application concerne la France métropolitaine et les départements d’outre-mer. Il priorise le travail sur un autre site Eiffage à celui à domicile, et ce à raison d’une journée par semaine. Cette périodicité peut cependant être portée à deux journées hebdomadaires pour les femmes enceintes, les travailleurs handicapés et les salariés touchés par une inaptitude partielle. Signé le 3 décembre, le nouvel accord de Groupe « Dépendance » assure la pérennité d’un dispositif pré-existant. Il offre la possibilité aux collaborateurs en activité d’être couverts sans conditions d’âge pour tout problème relevant de ce domaine. Les ex-salariés du Groupe peuvent également y avoir accès sous

réserve d’adhésion volontaire. Eiffage marque ainsi sa différence en offrant une protection sur un point important, en dehors de toute obligation légale.

Enfin, les négociations menées avec les partenaires sociaux ont abouti à l’entrée en application au 1^{er} janvier 2020 d’un accord « 100 % santé ». Ce dernier met à jour les garanties en matière de remboursement des frais de santé dans le cadre du « zéro reste à charge » proposé par la complémentaire d’entreprise.

Plus spécifiquement, Eiffage Énergie Systèmes a mis en application un accord branche ayant trait au développement de la qualité de vie au travail le 1^{er} juillet 2019. Il porte sur la solidarité (don de jours de repos, mécénat de compétences...), la conciliation vie privée/vie professionnelle et la mobilité (covoiturage, soutien financier aux mobilités alternatives telles que le vélo). Par ailleurs, sept accords d’entreprise ont été signés chez APRR (égalité professionnelle femme-homme et qualité de vie au travail, mesures salariales, emploi de travailleurs handicapés, dialogue social, intéressement...) et trois chez AREA, dont un sur l’égalité professionnelle. Enfin, AREA a édité pour ses salariés un guide sur l’équilibre des temps de vie professionnel et personnel.

**RÉDUIRE
L’EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE
DES CHANTIERS ET DES ACTIVITÉS**

Limitier les impacts environnementaux et réduire la pression sur les ressources non renouvelables des activités et des chantiers d’Eiffage est un objectif clé. La direction Développement durable et Innovation transverse (DDIT), qui s’appuie sur le réseau des professionnels de l’environnement des branches, s’emploie à diffuser une culture de l’évaluation des enjeux et des risques environnementaux, et incite les équipes opérationnelles à réduire les pressions sur les ressources naturelles et à préserver les environnements physiques (eaux, air...) et naturels par la maîtrise et la réduction des impacts, ainsi que par la mise en œuvre de nouveaux procédés et matériaux.

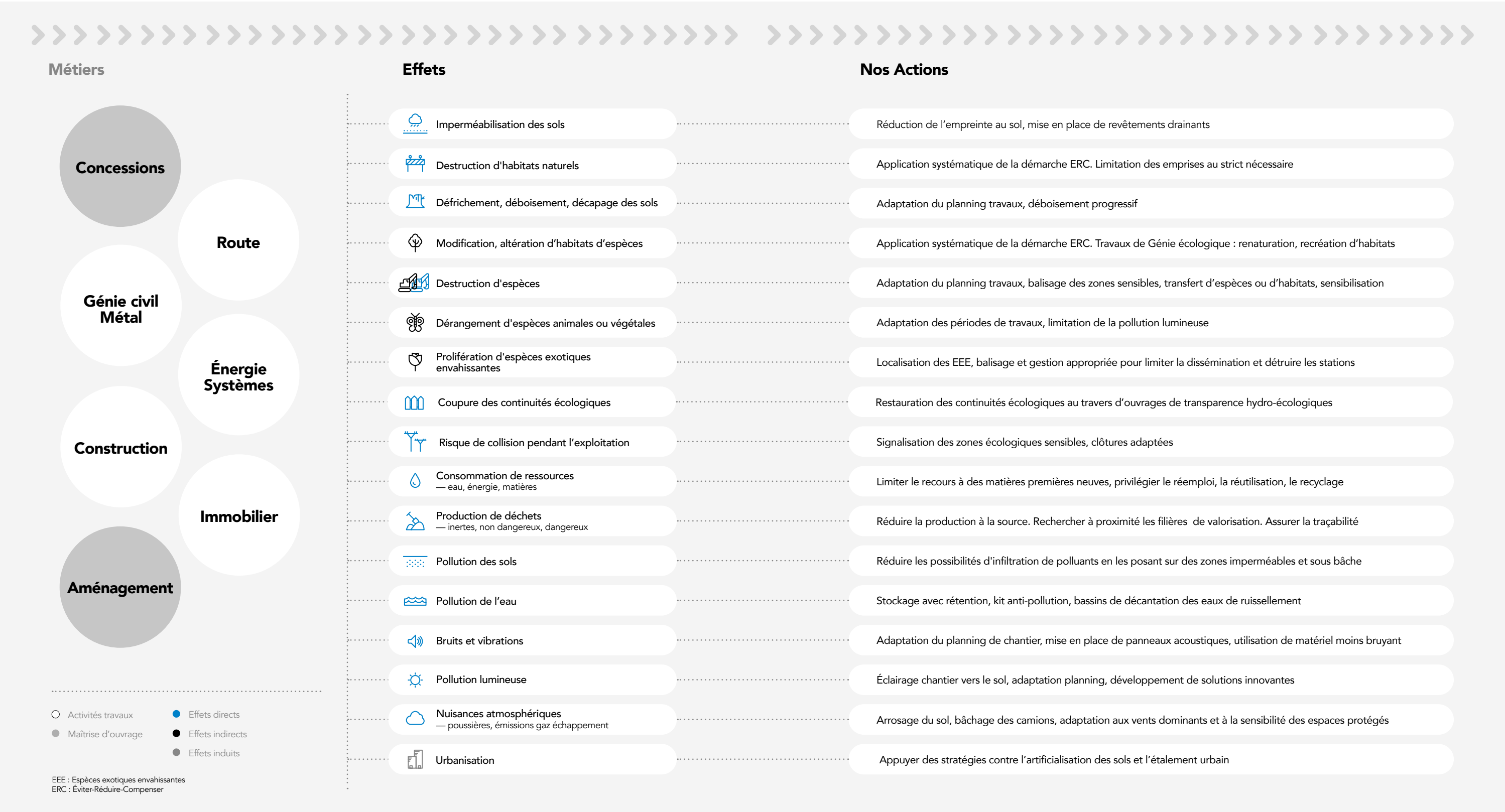
— *Infographie Impact des activités sur l’environnement physique et naturel*

Ces engagements sont détaillés dans des chartes, des documents structurants portés à la connaissance de tous. Le premier texte – qui

a valeur de structure faitière – détaille le positionnement du Groupe en termes de développement durable. Deux chartes plus spécifiques portent sur la préservation de la biodiversité et de la ressource en eau et des milieux aquatiques. Elles ont été complétées en 2019 par deux nouveaux textes sur le bas carbone et l’économie circulaire.

Largement diffusées à travers l’Intranet et dans toutes les entités, y compris sur les chantiers sous forme d’affiches, ces chartes sont systématiquement mises en exergue dans le cadre des formations dédiées, des journées Nouveaux embauchés et lors des séminaires consacrés au développement durable, les « EnviroTours ». En parallèle, les branches définissent des plans d’action qui intègrent les thématiques environnementales en fonction des spécificités de leurs métiers.

Impact des activités sur l’environnement physique et naturel



Diffuser la culture du management des risques environnementaux

Des experts et des outils au service des opérationnels

La prise en compte de l’environnement est assurée, d’une part, par la DDDIT, direction transverse à toutes les branches et, d’autre part, par le réseau des référents et animateurs environnement des différentes branches. Les expertises de la DDDIT couvrent tous les volets du développement durable, et en particulier les enjeux phare tels que le bas carbone, l’économie circulaire et la biodiversité. La direction intervient régulièrement auprès des réseaux d’experts régionaux en environnement des entités opérationnelles du Groupe pour actualiser les connaissances, coordonner les actions menées, maintenir un haut niveau d’engagement sur le terrain et apporter un appui technique et réglementaire dans les affaires commerciales.

Directement rattachée au président-directeur général, la DDDIT participe au comité de direction du Groupe, qui se réunit quatre fois par an, et à certaines sessions du comité exécutif qui réunit le président-directeur général, les présidents des branches travaux et des concessions autoroutières en France ainsi que le directeur financier. La direction travaille en relation avec les directions des Ressources humaines sur les aspects sociaux, la direction des Achats, les fonctions techniques et innovation, les services qualité ainsi que l’audit interne.

Les branches opérationnelles disposent de leurs propres réseaux.

Branche Construction. La direction Performance Qualité anime un réseau de 14 responsables Qualité et environnement régionaux et d’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 d’animateurs locaux, soit près de 180 collaborateurs au total. Le redéploiement de ce réseau s’est poursuivi en 2019 et a été accompagné par des réorganisations. La cellule qualité environnement qui couvre l’ensemble de la branche a été renforcée à la fin 2019.

L’appropriation de la démarche par le personnel d’Eiffage Génie Civil doit être confortée. Il s’agit de mener un processus de conduite du changement, compte tenu de la multiplicité des projets, chantiers et interlocuteurs concernés et des spécificités de l’activité. L’intégration d’Eiffage Génie Civil Marine s’est poursuivie avec succès : l’entité a intégré le certificat Afnor de l’ensemble de la branche Infrastructures sans aucune réserve.

À l’international, les processus qualité et environnement ont été remis à plat. Un référent a été désigné qui répond pour l’ensemble des projets internationaux. En outre, une référente RSE a été intégrée

au pôle international aux fins de consolider l’ensemble des pratiques RSE des projets internationaux pour les identifier, les analyser et les partager au profit de l’ensemble de la branche.

Le portail collaboratif Pandore, qui permet de favoriser une montée en compétences et d’assurer une parfaite connaissance en interne du socle des exigences environnementales applicables, notamment par les nouveaux embauchés, a été encore amélioré suite à des tests dans des sites pilotes, à raison d’au moins un site par pôle de la branche Infrastructures. À la fin de l’année 2019, l’outil était déployé dans 100 % des sites d’Eiffage Route, et dans 50 % de ceux d’Eiffage Métal. Le déploiement a été lancé dans la filiale Génie Civil : 10 % des sites étaient couverts à la fin 2019 ; un plan de déploiement massif est prévu en 2020. Les sites d’Eiffage Génie Civil international et d’Eiffage Génie Civil Marine sont déjà couverts à 100 %.

Des formations spécifiques ont été dispensées pour permettre la bonne prise en main de cet outil. Dans le même esprit, pour renforcer le management de la qualité, les auditeurs internes ont été formés à Pandore ainsi qu’aux outils numériques diffusés sous l’intitulé En Vigilance. L’audit des chantiers a été renforcé et l’implication des auditeurs dans le process est étroitement suivie.

Branche Énergie Systèmes. La direction Qualité, Prévention et Environnement anime en France un réseau de 15 responsables Qualité Sécurité Environnement régionaux et de plus de 150 animateurs locaux. Ce réseau pilote les nombreuses démarches de certification en matière environnementale et anime les équipes terrain sur les différents sujets environnementaux.

Les deux sociétés de concessions autoroutières APRR-AREA s’appuient sur une filière Environnement d’une quinzaine de salariés rattachés principalement à la direction Infrastructure, Patrimoine et Environnement. Les thématiques environnementales sont également abordées dès la conception des nouveaux aménagements autoroutiers, sous l’égide du responsable environnement de la direction de l’Innovation, de la Construction et du Développement. Concernant l’exploitation du réseau, la protection et la mise en valeur de l’environnement se concrétisent aussi par les missions quotidiennes réalisées par les personnels de districts qui entretiennent les « dépendances vertes », taillent des arbres, collectent les déchets et contrôlent le fonctionnement des bassins de protection des ressources en eau ainsi que le bon état des clôtures

Des formations sur mesure dédiées au développement durable

Sept sessions de formation ont été dispensées en 2019 sur les appels d’offres et les moyens de « Se différencier grâce au développement durable », ainsi que cinq sur les « Chantiers et l’environnement », ce qui représente une centaine de collaborateurs formés, issus de toutes les branches. Ces sessions sont l’occasion pour les stagiaires de mieux connaître les applications opérationnelles des engage-



Visuels des formations développement durable

ments environnementaux pris par le Groupe et d’échanger avec leurs collègues d’autres métiers confrontés à des problématiques similaires. Des formations ou ateliers à la demande ont également été organisés (autorisation environnementale unique, loi sur l’eau).

Le tout nouveau module d’e-learning sur le bas carbone (voir Stratégie bas carbone, page XX) vient compléter ces dispositifs de formation présentiels en offrant toute la souplesse nécessaire pour former un maximum de professionnels. Il permet de parler à tous les types de métiers et à tous les niveaux (dirigeants comme professionnels de chantier).

L’offre de formation continue à s’étoffer via des innovations pédagogiques telles que trois jeux de plateau conçus sur mesure par les équipes de la DDDIT, produits et proposés en interne aux équipes régionales. L’année 2020 sera consacrée à l’innovation pédagogique digitale avec la réalisation d’un prototype de jeu vidéo de formation aux bonnes pratiques environnementales sur chantier.

Dans le même esprit, des « Incollables du développement durable dans les métiers du BTP » étaient, au 1^{er} trimestre 2020, en cours de création avec les éditions Playbac afin de sensibiliser largement les salariés aux enjeux de la lutte contre le changement climatique et de la préservation de la biodiversité, et faire connaître et promouvoir les nouvelles techniques et solutions appropriées.

Ces supports qui font connaître les enjeux du développement durable au sein du Groupe sont aussi d’excellents vecteurs de communication en externe, par exemple dans les salons étudiants.

Plus de 1 200 collaborateurs sensibilisés au développement durable à travers les « Enviro’Tours »

Une stratégie efficace doit être comprise et partagée. C’est pourquoi la DDDIT a organisé en 2018 et 2019 une campagne de sensibilisation interbranche dans toute la France consacrée aux enjeux du développement durable. Les « Enviro’Tours » ont permis de rencontrer plus de 1 200 collaborateurs (avec des fonctions très diverses allant de la direction des établissements, des services techniques et bureaux d’études, aux achats, au juridique, ainsi que le réseau environnement et innovation...), dans les douze régions françaises métropolitaines et dans tous les métiers du Groupe.



Logo de la campagne Enviro'Tour

Le premier Enviro’Tour a eu lieu à Lyon, en région Auvergne-Rhône-Alpes, à l’automne 2018. Le tour des régions et l’année 2019 se sont terminés avec l’Enviro’Tour d’Île-de-France. Au programme, une matinée présentant tous les outils développés en interne afin d’aider les équipes à maîtriser les risques environnementaux et à concevoir des offres différenciantes intégrant au mieux les enjeux environnementaux et la spécificité des territoires. Ces plénières étaient assorties de témoignages des collaborateurs de chaque région partageant leurs bonnes pratiques et leurs réalisations en lien avec les thèmes abordés. Les après-midis étaient dédiés à des groupes de travail thématiques. Menés de façon ludique, ceux-ci permettaient aux collaborateurs présents d’approfondir leurs connaissances tout en s’amusant – voire en se confrontant – par équipes, en s’appuyant sur des jeux développés sur mesure et que les participants pouvaient aisément s’approprier.

Ces journées de rencontres ont été riches en échanges. Plus de 60 retours d’expérience et de chantiers régionaux exemplaires ont été présentés. Cette campagne de sensibilisation et de partage se poursuivra en 2020 avec un Enviro’Tour spécifiquement organisé pour les personnels du siège de Vélizy-Villacoublay – puis sera déclinée à l’international.

« Tous éco-responsables »



Pictogramme de la démarche "tous éco-responsables"

Sur ses chantiers, la filiale espagnole Eiffage Energía mène des campagnes de formation en appliquant la devise « Dans nos travaux, tous éco-responsables ». Objectif, sensibiliser

les personnels afin qu’ils appliquent les meilleures pratiques environnementales. L’idée est également d’impliquer les fournisseurs, principalement les sous-traitants, comme cela a été fait dans la région de Levante en 2018.

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 et ISO 50001 – management de l’énergie – pour les activités industrielles et les activités de maintenance et de gestion énergétique des bâtiments, afin d’atteindre les meilleurs standards en matière de performances environnementales et énergétiques.

Accompagner le management environnemental



Logo de l’outil interne EN Vigilance

Le déploiement des outils numériques dédiés au management environnemental diffusés sous l’intitulé « EN Vigilance » s’est poursuivi en 2019. Après le traitement et le pilotage de la veille et de la conformité réglementaire, l’accent est mis sur le pilotage plus fin des risques et opportunités adaptés aux différentes organisations du Groupe. Objectif, améliorer la prise en compte des enjeux environnementaux significatifs aussi bien à l’échelle locale, régionale que nationale.

Branche Construction

La branche Construction a lancé courant 2019 une démarche visant à l’obtention d’une certification unique pour l’ensemble de ses structures et de ses métiers en France, sur les périmètres ISO 9001 (Qualité), 45001 (Prévention-Sécurité) et 14001 (Environnement). Les audits de certification se dérouleront au 2^e trimestre 2020. Dans le cadre de processus communs, les thèmes liés à ces périmètres, dont ceux relatifs à l’environnement, seront harmonisés et donneront lieu à des indicateurs communs capitalisés au niveau de la branche.

Un portail collaboratif sera mis en place et connecté à l’ensemble des portails métiers et régions existants, il hébergera l’ensemble des documents et données en lien avec la certification branche, et permettra une meilleure communication tant interne qu’externe.

Ainsi tous les éléments de veille réglementaire et d’analyse environnementale deviendront accessibles au plus grand nombre, permettant ainsi notamment une meilleure maîtrise des risques environnementaux.

Dans le cadre de cette certification branche, Eiffage Construction souhaite, en outre, unifier les règles de protection de l’environnement dans tous les chantiers en France. La branche entend assurer la montée en compétences et en performance de ses collaborateurs dans ce domaine. Des règles et bonnes pratiques de gestion des déchets homogènes seront instaurées dans l’ensemble de l’Hexagone. Cette unification des pratiques concernera aussi la gestion de l’eau et les mesures préventives en cas de pollution, ainsi que le stockage de produits dangereux. La certification branche facilitera l’échange des bonnes pratiques.

Branche Énergie Systèmes

En cohérence avec la stratégie bas carbone et les plans d’action visant à réduire l’empreinte énergétique du Groupe, et en plein accord avec son cœur de métier, Eiffage Énergie Systèmes (EES) s’est engagée depuis cinq 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.

La branche a choisi de faire certifier ISO 50001 une partie de son patrimoine immobilier (neuf sites) 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.

La branche Infrastructures dispose d’une certification nationale pour son périmètre France.

Concessions autoroutières

L’ensemble de l’activité d’exploitation autoroutière est certifié ISO 14001. Dans ce cadre, l’analyse environnementale a été mise à jour en 2017. Elle concerne tous les impacts environnementaux de l’autoroute, en fonctionnement normal ou lors d’accidents ou encore en cas d’événements météorologiques. La maîtrise de ces impacts fait l’objet de politiques thématiques (eau, bruit, déchets, espaces naturels...). La gestion du patrimoine environnemental garantit l’efficacité dans la durée des ouvrages de protection des riverains et de la ressource en eau.

— Tableau n° 1 : Certifications

— Tableau n° 2 : Dépenses environnementales

Développer et favoriser les bonnes pratiques pour réduire les impacts sur l’environnement

L’un des objectifs majeurs de la politique de développement durable d’Eiffage est de réduire l’empreinte écologique des activités, en préservant au mieux les ressources et en limitant voire en évitant les externalités négatives (pollutions, rejets, destruction de milieux). Ainsi, les équipes prennent et déploient de nombreuses initiatives afin de limiter les impacts de leurs activités sur les sols, l’eau, l’air et les milieux. La consommation de matières premières et d’énergies renouvelables est favorisée (voir chapitre Bas carbone, page X). Le Groupe cherche à s’inscrire pleinement dans l’économie circulaire et à privilégier, en interne ou en partenariat avec des structures locales, des activités de réemploi, de recyclage ou de transformation de matières existantes dans les process de production, ou encore à développer les activités de déconstruction sélective et de valorisation des matériaux, telles les activités routières.

Prévenir les pollutions sur les chantiers

Extension en mer de Monaco : Eiffage Génie Civil Marine innove pour la prévention de la pollution aux hydrocarbures

Dans le cadre du projet d’urbanisation en mer de l’Anse du Portier à Monaco, réalisé par Bouygues Construction et auquel les équipes d’Eiffage Génie Civil Marine ont participé et qui doit se terminer à l’été 2020, l’insertion dans l’environnement – et en particulier le respect de l’environnement marin (réserves du Larvotto et des Spélugues), du voisinage, des sites et paysages – a été particulièrement soignée.

Les équipes d’Eiffage Génie Civil Marine ont contribué à la réalisation d’une plateforme de 6,5 ha en réalisant le transport (depuis Marseille), l’immersion et la pose de 18 caissons en béton armé de 10000 tonnes chacun afin de créer une extension en mer. L’utilisation d’engins de chantier, de moyens nautiques, et les opérations de ravitaillement en mer avaient été identifiées comme des sources potentielles de pollution aux hydrocarbures.

Alors que le ravitaillement en mer était initialement interdit sur le projet, mais très largement pratiqué sur les chantiers offshore du monde entier, les équipes ont pu obtenir l’autorisation de le pratiquer grâce à la mise en place d’une procédure particulière après validation par le client et la direction des Affaires maritimes de Monaco :

- ➔ mise en place et suivi d’une checklist pour le ravitaillement en mer, listant toutes les actions à mener avant et pendant les opérations de manière à prévenir les pollutions ;
- ➔ déploiement d’un barrage antipollution autour du navire ravitailleur, accroché grâce à un système de rails soudés sur la coque du navire ravitaillé ;

- ➔ équipement des cuves de carburant de raccords et de flexibles type « aviation » particulièrement solides et équipés de sécurités supplémentaires ;
- ➔ déploiement de moyens de lutte antipollution (bac de rétention et kits antipollution en grande quantité) et incendie (extincteur, lance à incendie) ;
- ➔ mise en place d’une goulotte en polyéthylène haute densité (PE-HD) servant de barrière antipollution entre les deux unités maritimes ;
- ➔ équipement d’un « écrémeur » (dispositif de récupération des hydrocarbures à la surface de l’eau) et formation des équipes à son utilisation en cas de pollution accidentelle en mer.

En outre, 16 personnes ont été formées par un organisme spécialisé (Cedre) à la lutte contre les pollutions accidentelles par hydrocarbures en zones portuaires. Et 14 exercices antipollution (dont deux en situation réelle) ont été effectués, avec pour objectif d’atteindre le zéro impact en mer.

Eiffage Construction Île-de-France fait appel à la glace carbonique pour abaisser le pH des laitances de béton

C’est une démarche pertinente en termes de réduction de l’empreinte environnementale et un exemple de collaboration réussie entre les branches. Eiffage Construction Île-de-France a repris à son compte un procédé mis au point par la branche Infrastructures afin d’abaisser le pH des laitances de béton – autrement dit, des eaux de nettoyage des bennes à béton.

Les équipes sur les chantiers ont systématisé le recours à ce procédé qui consiste à utiliser de la glace carbonique. Tous les soirs, les bennes à béton doivent être nettoyées. Les laitances sont filtrées grâce à un feutre qui permet de retenir les gravillons. Mais les eaux résiduelles ainsi recueillies sont polluantes et affichent un pH élevé (13). Le recours au gaz carbonique permet de ramener ce pH dans un intervalle de 6 à 8, conformément à la réglementation, avant rejet dans le milieu naturel. Concrètement, des bâtonnets de glace carbonique sont introduits dans le bac des eaux décantées.

Des tests grandeur nature avaient été réalisés en décembre 2015 sur un chantier situé dans le 14^e arrondissement de Paris avant d’être généralisés par la filiale dans la région Île-de-France. Objectif à présent, mettre au point un conditionnement plus approprié, la solution de la branche Infrastructures ayant été conçue pour des volumes élevés, peu appropriés pour Eiffage Construction.

Pour sa part, Eiffage Construction Grands Projets a adopté une autre technique en injectant du monoxyde de carbone afin de faire baisser les pH. Le choix a été fait d’investir dans un matériel automatique. Un pH-mètre intégré dans le bac de récupération des eaux déclenche l’apport de CO₂ qui va réguler le pH, ce qui permet de réutiliser l’eau pour les futurs lavages ou de la rejeter sans risque de pollution. Ce système assure un traitement systématique des eaux.

Certaines équipes pratiquent encore une autre solution en reversant leurs laitances dans les camions toupie des cimentiers lorsqu’ils repartent à vide, les cimentiers étant capables de traiter les laitances directement sur leurs sites.

.....
Des expertises solides en désamiantage...
Eiffage Démolition, qui dispose de 110 salariés habilités et de pelles et minipelles équipées pour l’intervention en présence d’amiante, réalise des opérations de désamiantage, souvent associées à des opérations de déconstruction. Coûteux – le désamiantage peut représenter jusqu’à 50 % du coût d’un chantier –, le traitement de l’amiante nécessite une expertise sans faille. Pour garantir la sécurité sanitaire des sites, les équipes respectent des obligations strictes et contrôlées, du repérage à la déconstruction et jusqu’à la gestion des déchets.

.....
... et en dépollution des sols
Les équipes de Gauthey Dépollution, situées essentiellement en Île-de-France et en Rhône-Alpes, mettent leur expertise au service des maîtres d’ouvrage afin de réaliser les travaux de dépollution de leurs sites. Gauthey Dépollution est certifiée LNE B et C (ingénierie et exécution de travaux de dépollution). Via Eiffage Génie Civil, les entités de Démolition et Dépollution sont certifiées ISO 9001 et 14001.

Mieux préserver les ressources en eau

La politique relative à la préservation des eaux et des milieux aquatiques vise à mesurer, à suivre et à réduire les pressions sur les ressources en eau ; éviter les impacts sur les zones humides et prévenir les risques de pollution des eaux ; renforcer l’homogénéité des bonnes pratiques et intégrer les contraintes locales.

La protection et la sauvegarde des ressources en eau sont ainsi un volet important de la politique de développement durable des concessions autoroutières, qui va être renforcé dans le cadre du plan d’investissement autoroutier (PIA) validé par l’État début novembre 2018.

.....
25
chantiers et
46,5
millions d’euros investis par APRR & AREA d’ici à 2022 pour
préserver les ressources aquatiques
.....

APRR va investir 9,8 millions d’euros pour réaliser plusieurs chantiers hydrauliques d’ici à 2021 afin de restaurer la continuité hydraulique sur cinq ouvrages sur les autoroutes A6, A36 et A40, restaurer des cours d’eau et des milieux humides sur trois franchissements sur les autoroutes A6 et A36 et assurer le traitement des eaux de ruissellement sur neuf sites (six gares de péage sur les autoroutes A6, A31, A40 et A42, trois viaducs sur les autoroutes A6 et A36).

AREA s’est également engagée à réaliser des travaux visant à protéger les eaux dans les zones identifiées comme fragiles et investira, pour sa part, 36,7 millions d’euros. À la suite d’une campagne d’étude, huit zones ont été identifiées dans la Drôme, l’Isère et la Savoie sur les autoroutes A41, A43, A48 et A49. Au total, 35 kilomètres d’autoroute seront traités. Ces zones correspondent aux secteurs où l’autoroute passe à proximité immédiate de périmètres de protection de captage d’eau potable ou dans des zones naturelles d’intérêt où les dispositifs actuels d’assainissement entraînent un rejet direct des eaux ruisselées dans le milieu naturel.

.....
Près de 2 000 bassins de décantation et de déshuilage
La protection et la sauvegarde des ressources en eau sont un volet important de la politique de développement durable des concessions autoroutières. Les risques de pollution sur ou aux abords des autoroutes sont de trois types. En premier lieu, les véhicules qui émettent leurs gaz d’échappement, usent leurs pneumatiques et leurs freins génèrent une pollution chronique, à laquelle s’ajoute la corrosion des glissières de sécurité ou des équipements de signalisation. En deuxième lieu, une pollution saisonnière est liée à l’épandage de sels de « déverglaçage » en hiver. Enfin, des pollutions accidentelles peuvent être causées, par exemple par le percement du réservoir d’un véhicule accidenté ou par une fuite de matières polluantes. C’est pourquoi les eaux pluviales ruisselant des chaussées peuvent véhiculer divers métaux (zinc, cuivre, plomb, etc.), des hydrocarbures, ou d’autres matières néfastes pour l’environnement.

Aussi, dans les secteurs où la ressource en eau est vulnérable, les autoroutes sont équipées de dispositifs de collecte étanches qui permettent de diriger les eaux de ruissellement de chaussée vers des bassins de traitement qui retiennent les particules et les hydrocarbures avant le rejet des eaux épurées dans le milieu naturel. Le réseau APRR-AREA compte ainsi près de 2 000 bassins de décantation et de déshuilage qui protègent les zones proches de captage d’eau potable, de cours d’eau ou encore de zones naturelles sensibles. Par ailleurs, afin de limiter les conséquences d’éventuelles inondations, un système d’écêtement – limitation de débit – est installé en aval pour contrôler le flux de sortie.

Dotés de vannes, ces bassins peuvent également assurer le confinement d’un renversement accidentel de matières dangereuses afin de les faire évacuer par camion-pompe, sachant que les équipes d’intervention utilisent des kits de produits absorbants lorsqu’il s’agit d’un simple déversement de réservoir.

Préserver les ressources et contribuer à l’économie circulaire

L’économie circulaire, vecteur de création de valeur sociale et sociétale et d’ancrage local, s’inscrit pleinement dans la transition écologique et l’innovation, deux des piliers du plan stratégique d’Eiffage. 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 (Afepe) qui se sont engagées dès 2017 dans une démarche volontaire au titre de l’économie circulaire et qui ont renouvelé cet engagement au 2^e semestre 2019.



Visuel du Best of de l’économie circulaire

Deux axes prioritaires ont été fixés dans le cadre de la politique de développement durable du Groupe : l’écoconception des ouvrages et la valorisation matière. Une charte dédiée aux engagements d’Eiffage en matière d’économie circulaire a été diffusée à la fin du 1^{er} semestre 2019 afin de sensibiliser l’ensemble des équipes et de partager les bonnes pratiques dans les différents métiers du Groupe. Elle repose sur la préservation des ressources naturelles et l’optimisation de la gestion des déchets. Dans le même esprit, suite à un concours interne intitulé le « Best of de l’économie circulaire » mené en 2018, une journée de restitution a été organisée au printemps 2019 pour faire connaître aux collaborateurs les bonnes pratiques et les savoir-faire déjà mis en œuvre au sein des différentes branches.

Les équipes cherchent d’abord à réduire l’usage de matières premières (granulats, béton, acier, etc.) dès les études, puis à en faire un usage responsable. Elles privilégient également en interne, ou en partenariat avec des structures locales, les activités de réemploi et cherchent à maximiser la valorisation matière. Certaines pratiques professionnelles vertueuses deviennent courantes, comme le

concassage de déchets de démolition et leur réutilisation dans des « graves » recyclées (gravier à granulométrie contrôlée) pour la réalisation de routes mais aussi d’aménagements urbains et dans les bâtiments, la récupération et la réutilisation de matériaux de chantier en lien avec des sociétés du Groupe, ou d’autres acteurs comme les associations spécialisées. Il en va de même pour la mise au point de matériels professionnels spécifiques aptes à réutiliser en place ces matériaux (voir Ateliers de retraitement mobile, page XX). Bourse d’équipements ou d’outils récupérables, déconstruction sélective, réseaux de chaleur mutualisés, réflexions sur les usages, économies de matière... : l’économie circulaire est présente dans tous les métiers du Groupe et peut encore être largement développée.

Afin de favoriser et de valoriser les démarches entreprises en matière d’économie circulaire, des indicateurs sont en cours d’expérimentation pour mesurer et tracer les initiatives menées, et ce de manière adaptée aux différents métiers.

Pour autant, les expérimentations à travers des pilotes demeurent nécessaires afin de démontrer que les freins actuels à l’économie circulaire, notamment en termes d’assurances ou de normes techniques, peuvent être levés, conformément aux ambitions françaises et européennes (70 % de valorisation matière à l’horizon 2020 ; refonte du plan d’action européen pour l’économie circulaire ; projet de loi antigaspillage et économie circulaire).

Des projets démonstrateurs, vecteurs d’innovation

.....
Le projet Vandergoten, une référence en construction circulaire
Le chantier Vandergoten, à Laeken, en Belgique, qui comprend la construction de 53 logements à la norme passive, est un projet référence en matière d’économie circulaire. Pour perpétuer le souvenir du site et créer une image architecturale durable, les briques de l’ancien bâtiment d’usine en ruine ont été récupérées avec le soutien de Be Circular (un programme du gouvernement bruxellois) afin d’être réutilisées comme briques de façade pour les nouveaux complexes résidentiels. Au total, 2 000 m² de briques ont été récupérés. La fin des travaux est prévue à l’été 2020. Ce projet a valu à Valens (filiale d’Eiffage Benelux) de remporter en février 2019 le Be Circular Construction Award.

Un « démonstrateur » des démarches d’économie circulaire à l’échelle d’un écoquartier
Ainsi, dans le cadre du futur écoquartier LaVallée, à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), un démonstrateur d’économie circulaire d’envergure a été mis en place en 2018 afin de réaliser la déconstruction sélective de l’ancienne École Centrale. Toute la chaîne de l’éco-



Logo E3S

nomie circulaire a été déployée dans le cadre de la construction de cet écoquartier du XXI^e siècle, afin de maximiser le réemploi ou le recyclage de matériaux ou d’équipements. Des partenaires clés ont permis cet élan, à commencer par la Semop, la société d’économie mixte d’opération portée conjointement avec la mairie de Châtenay-Malabry, d’une part, et l’Université Gustave-Eiffel d’autre part dans le cadre du programme E3S issu d’un PIA (programme d’investissement d’avenir).

Côté second œuvre, un processus de diagnostic méthodique puis de dépose sélective a permis de sauvegarder le maximum de matières et de matériels. Puis, côté gros œuvre, le concassage des bétons des anciens locaux a été assuré avec soin afin de maximiser leur potentiel de réincorporation dans de nouveaux ouvrages.

En premier lieu, un « diagnostic ressources » a été mené avant la phase de déconstruction de certains des bâtiments. Cela 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 à traiter est devenu un gisement de matières à valoriser. C’est sur cette base qu’Eiffage Aménagement a incité ses partenaires, dès la phase d’appel d’offres en vue du curage et de la démolition, à privilégier la déconstruction sélective des bâtiments visés, afin d’améliorer la qualité des matériaux et produits déposés à valoriser.

L’association RéaVie, cofondée par un conducteur de travaux d’Eiffage Construction et soutenue par le Groupe, a accompagné le processus avec les démolisseurs. Des centaines de produits, équipements et matériaux ont ainsi pu être récupérés, puis rassemblés sur une plateforme expérimentale de réutilisation, Solid’R.

Près de

120

tonnes de matériels et d’équipements déposés de manière méthodique et récupérés

Ces actions ont permis de valoriser les ressources locales, tout en réduisant les émissions carbone. Les résultats sont probants : près de

120 tonnes de matériaux et d’équipements ont été déposés de manière méthodique et récupérés.

Ces bonnes pratiques se déploient au sein du Groupe. Ainsi, Eiffage Construction Amélioration de l’habitat est parvenue en 2019 à collecter 110 tonnes de menuiseries et persiennes PVC. Issus de cinq chantiers différents, ces produits ont pu être valorisés chez deux partenaires, Sibelco pour le verre, d’une part, et Veka menuiserie pour le PVC, d’autre part. Eiffage Démolition développe, quant à elle, la dépose sélective des matériaux et équipements réutilisables (voir plus loin).

Par ailleurs, pour exploiter au mieux les ressources liées au gros œuvre, Eiffage et l’Université Gustave-Eiffel opèrent pour la première fois en France une opération pilote de recarbonatation des bétons.

Les bétons issus de la déconstruction des bâtiments ont été concassés et recyclés, l’ambition étant de les réutiliser in situ à 98 % – deux tiers pour les VRD (voiries et réseaux divers), un tiers pour la construction des bâtiments, dont un immeuble de logements, avec comme ambition d’intégrer un béton comportant 100 % de granulats recyclés. Une partie des granulats sera recarbonatée, concrètement du CO₂ sera injecté dans 50 tonnes de granulats issues du concassage qui jusque-là n’étaient pas valorisées, et qui s’avèrent parfaitement adaptées pour une telle opération.

Une Atex – appréciation technique d’expérimentation – était en cours d’étude début 2020. Elle permettrait de dépasser la limite fixée par la norme technique actuelle, qui préconise de ne pas dépasser un taux de 30 % de bétons recyclés pour le béton structurel, voire de dépasser les recommandations du programme national de recherches Recybéton (2012-2018). En l’occurrence, les chercheurs se sont fixé un objectif de 100 % de bétons recyclés pour construire le nouveau bâtiment de logements.

Ainsi, près de 90 000 tonnes de gravats ont été concassées et seront intégrées dans le béton à produire – au lieu d’être évacuées ou enfouies ou encore remises à des centres de gestion des déchets. De la sorte, 6 000 rotations de camions ont été évitées et, avec elles, l’équivalent de 600 tonnes d’émissions de CO₂. Valorisation des ressources et réduction des émissions carbone vont de pair, sachant que les équipes visent la labellisation Énergie-Carbone a minima au niveau E3/C1.

90 000

tonnes de gravats concassées et réutilisées sur place

30 000 m³

de terres valorisés

6 000

rotations de camions et 600 tonnes d’émissions de CO₂ évitées

Cette expérimentation pilote, qui se fait sous l’égide d’un comité de pilotage fort d’une vingtaine de personnes, est suivie de près par toute la filière et constituera une démarche exemplaire en termes d’économie circulaire. De fait, si le recyclage des bétons est déjà courant pour réaliser des sous-couches routières, réaliser de nouveaux bétons de construction à cette échelle n’a jamais été mené jusqu’ici avec succès en dehors des conditions de laboratoire.

En outre, parvenir à recarbonater de vieux bétons sur place pour les réutiliser comme bétons de construction constituera une première européenne, voire mondiale. Et ce d’autant plus que le carbone ainsi piégé sera mesuré – ainsi que la qualité associée des granulats. Il s’agit d’un enjeu majeur dans un contexte où les carrières de granulats s’épuisent et où l’extraction de sable utilisable devient de plus en plus problématique, y compris au détriment des fonds marins.

Les savoir-faire métiers, des axes de développement

Eiffage Démolition développe la dépose sélective des matériaux et équipements réutilisables

Déconstruction sélective, recyclage des matériaux, démolition, démantèlement industriel: Eiffage Démolition, la filiale dédiée du Groupe, qui regroupe plusieurs agences (Perez & Morelli en Île-de-France, Boutté dans l’Ouest et Chastagner dans la moitié sud de la France), combine de multiples expertises.

40

pelles de démolition

300 000

tonnes de béton recyclées par an

270

collaborateurs

La démolition d’un ouvrage est une opération minutieuse et technique. Il faut dresser le bon diagnostic en amont des chantiers afin d’adapter les solutions et savoir innover en termes de méthodologie. L’ingénierie joue un rôle prépondérant pour concevoir le phasage du chantier, modéliser un scénario en 3D ou intervenir en milieu sensible, à proximité de réseaux ou d’habitations. Les équipes s’appuient sur des bureaux d’études intégrés pour traiter tous les types de projets, de la démolition de bâtiments ou d’infrastructures à la reconversion de grands sites industriels. Eiffage Démolition dispose

de la qualification la plus élevée de la profession, Qualibat 1113 Démolition - Déconstruction (technicité supérieure).

Dans une logique d’économie circulaire, Eiffage Démolition développe – avant la phase de déconstruction des bâtiments – la dépose sélective des équipements réutilisables qui disposent d’une valeur économique, de manière à démonter le plus d’éléments possible pour les trier, les réemployer ou les recycler, et réduire ainsi d’autant le volume de déchets ultimes générés. Concrètement, les équipes retirent, au cours de la phase dite de curage des bâtiments, les matériaux valorisables – le bois, les métaux, les briques et la pierre –, ainsi que les équipements mobiliers de second œuvre – les radiateurs, les portes et fenêtres, ou encore certains équipements de salle de bains. La dépose sélective évite de devoir traiter des éléments valorisables comme des déchets. En outre, elle permet de faire travailler des personnes en insertion ou en réinsertion.

Toutefois, cette démarche n’est possible que lorsque lesdits éléments sont en bon état et que la définition amont du projet le permet. Ce n’est notamment pas le cas pour certains bâtis trop dégradés, auquel cas la démolition puis le recyclage sont alors privilégiés. La logistique de remise en état et de distribution à grande échelle de ces matériaux de seconde vie reste encore à développer, la filière n’étant pas encore constituée.

Plan route 2016-2020: des efforts renouvelés et amplifiés en matière d’économie circulaire

Le métier de la route a été l’un des précurseurs au sein du Groupe en matière d’économie circulaire. Eiffage Route mène et suit chaque année un plan de déploiement du recyclage. L’entreprise a progressé constamment dans l’incorporation d’agrégats d’enrobés recyclés – passés de 7,2 % en 2010 à 20,2 % en 2018 pour les postes détenus à 100 %. L’objectif qui avait été fixé pour 2020 dans le cadre du plan d’action Développement durable a donc été atteint avec deux ans d’avance.

L’implication des supports techniques est forte : 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. 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. L’entreprise intègre également des déchets d’autres industries pour réaliser des enrobés routiers : déchets d’aciérie, mâchefers issus de la combustion du charbon, cendres de papeterie...

La filiale entend monter en puissance en la matière et s’est fixé des objectifs dans le domaine tant du recyclage que de la valorisation des matériaux.

Recyclage des agrégats d’enrobés

- Taux de recyclage pour les usines d’enrobés détenues à 100%: **Objectif: 20 % en 2020 – à comparer à 17 % en 2015**
- Taux de recyclage pour les usines d’enrobés dont Eiffage Route détient une quote-part : **Objectif: 18 % en 2020 – à comparer à 15 % en 2015**

Utilisation de matériaux recyclés dans les matériaux d’apport sur chantier

Objectif: 40 % en 2020 – à comparer à 32,2 % en 2017 et à 37,4% en 2018

Valorisation des matériaux issus des déchets de BTP

- Taux de valorisation : **Objectif: 40 % en 2020**

Retraitement de chaussées en place

- Retraitement aux liants hydrauliques : **Objectif: 560000 m² en 2020**
- **à comparer à 225 218 m² en 2017 et à 260 265 m² en 2018**

Pour ce faire, les équipes activent plusieurs leviers. Amplifier les efforts de recyclage des enrobés dans les usines, et accroître la valorisation de matériaux issus des chantiers ou élaborés à partir de déchets du BTP, sachant que la direction technique d’Eiffage Route poursuit ses travaux de recherche afin d’accroître encore le taux de matériaux recyclés dans la réalisation des couches de roulement bitumineuses comme le nombre de formules de produits concernées par le recyclage.

Autre axe majeur, faire connaître et généraliser les techniques exclusives de régénération des chaussées en place qui ont été mises au point par les équipes de R&D. Ces dernières sont en effet devenues pionnières dans le développement de procédés spécifiques de retraitement de chaussées « en place », autrement dit sur les lieux mêmes des chantiers routiers en créant des ateliers de retraitement mobile – ARM – qui permettent de réutiliser les anciens revêtements (voir chapitre Stratégie bas carbone).

Dans le but d’accroître sa visibilité en tant qu’acteur professionnel du recyclage, et s’ouvrir de nouveaux débouchés, Eiffage Route va référencer ses propres plateformes de recyclage sur Materrio Construction au 1^{er} semestre 2020. Créé par le syndicat professionnel Routes de France et l’Union nationale des producteurs de granulats (UNPG), ce site internet liste tous les sites de déchets inertes existants sur le territoire français.

Des carrières mobilisées en faveur de l’économie circulaire

Les 80 carrières de granulats d’Eiffage Route en France ont adapté leurs activités depuis trois ans afin d’assurer la récupération de déchets inertes qui sont ensuite recyclés ou valorisés. La filiale entend amplifier ces activités naissantes et s’ouvrir de nouveaux marchés dans le cadre de l’économie circulaire.

En 2018, les carriers ont produit 600 000 tonnes de granulats recyclés. Des process de recyclage seront développés sur le plan technique comme sur le plan logistique afin d’accroître ces volumes et de renforcer le positionnement commercial des sites sur ces nouveaux marchés. Ces démarches sont stratégiques sachant que l’ouverture de nouvelles carrières est désormais rarissime. Les sites récupèrent ainsi des bordures, des poteaux de béton ou des enrobés, les déconstruisent s’il y a lieu pour retirer les éléments en acier puis concassent les matériaux. Les granulats recyclés ainsi produits sont ensuite revendus pour être utilisés en lieu et place de matériaux neufs. Certaines filiales, à l’image de Verdolini Carrières, située notamment à Chassieu (Rhône), détiennent leurs propres lignes de tri de déchets de démolition.

En parallèle, ces plateformes accueillent chaque année près de 3 millions de tonnes de déblais inertes issus des chantiers du BTP. Ces déblais sont valorisés directement sur place pour le remblayage des carrières.

L’écosite de Fretin, une plateforme dédiée au recyclage et à la valorisation des matériaux...

« Rien ne se perd, [...] tout se transforme. » Cette citation du chimiste Antoine Lavoisier reflète parfaitement la stratégie de l’écosite de Fretin (Nord), une plateforme de recyclage et de valorisation des matériaux mise en place par Eiffage Route qui permet de faire des déchets une matière première. Le site, qui s’étend sur 14 hectares et a représenté un investissement de 15 millions d’euros sur dix ans, est entièrement dédié à la valorisation de matériaux de déconstruction et de résidus d’incinération d’ordures ménagères non dangereuses.

Les installations traitent deux grandes typologies de matériaux : les bétons, briques et tuiles par l’entreprise RMN, l’acronyme de Recyclage de matériaux du Nord ; les ferrailles et mâchefers (résidus de la combustion de déchets) traités par PréFerNord, qui désigne l’entreprise Préparation de ferrailles du Nord, conjointe avec Veolia.

Fretin compte quatre univers différents : une unité de concassage, pour les matériaux issus du béton armé et de la démolition de chaussées, les tuiles et briques ; une centrale dévolue aux « graves » (granulat composé d’un mélange de sable et de gravillons) et au béton prêt à l’emploi afin de

fabriquer de nouveaux bétons et différentes graves ; une unité de traitement des ferrailles pour la valorisation des ferrailles ménagères qui génère un produit labellisé utilisé en aciérie ; enfin, une unité de traitement des mâchefers utilisés ensuite en structures routières. Des synergies sont assurées entre les quatre entités afin d’améliorer la qualité des produits générés.

Ainsi, l’écosite de Fretin reçoit chaque jour près de 2 000 tonnes de déchets afin qu’ils soient régénérés. Les tonnages sont dûment établis à l’entrée comme à la sortie du site afin d’assurer une bonne traçabilité des produits. Les matériaux sont analysés, les éléments non conformes étant renvoyés aux producteurs de déchets conformément au certificat d’acceptation préalable. D’autres analyses sont réalisées en temps réel au cours du processus de traitement comme à la sortie afin de vérifier la qualité et de garantir la conformité environnementale. Au total, 500 000 tonnes sont traitées chaque année.

... qui a inventé un bloc béton multi-usages

Les équipes de Fretin ont mis au point un bloc béton, le Smart Bloc, réalisé exclusivement à partir de matériaux recyclés et de mâchefers d’incinération. Ce module au poids élevé et donc difficilement déplaçable permet de sécuriser des chaussées, des voies piétonnes ou encore des chantiers. Il permet aussi de restreindre les accès à des parkings ou à des zones d’activité, les blocs pouvant être emboîtés à la manière de murets. Personnalisable au nom des villes comme des entreprises utilisatrices, ce matériau est un exemple d’économie circulaire. Fretin propose également un béton 100 % recyclé pour les bordures et les dallages.



Blocs béton recyclés, les «smart bloc»

En partenariat avec l’École des mines de Douai et le laboratoire de la branche Infrastructures de Ciry-Salsogne, PréFerNord travaille en parallèle sur la création d’un sable à partir de mâchefer. Ce dernier résulte des scories de la combustion des usines d’incinération des ordures

ménagères. Actuellement utilisé comme matériau de remblai et couche de forme pour les travaux publics, il pourrait l’être sous forme de coulis autoplaçant et remplacer les sables utilisés pour cette application. Une innovation prometteuse eu égard aux pénuries de sable qui se profilent.

Collecter et valoriser les déchets : une réponse à l’enjeu de la réduction des pressions sur les ressources en amont comme en aval

La loi de Transition énergétique pour la croissance verte (TECV) a fixé un taux de 70 % de recyclage des déchets du BTP en 2020. Eiffage, qui génère plus de 4 millions de tonnes de déchets par an dont plus de 90 % sont des déchets inertes, 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 longue date, Eiffage a mis en place de multiples solutions de valorisation et de recyclage de ces déchets. Ainsi, la branche Infrastructures est bien toujours au-delà des 70% avec un taux de recyclage de 71,7 % en France en 2019. Une carte de France établie en interne liste tous les points de collecte des déchets référencés et auxquels tout chantier ou établissement peut s’adresser au titre des contrats-cadre, ainsi que les sites Eiffage de valorisation des déchets inertes.

— Tableau n° 4: Déchets

Valorisation des déchets inertes

Le Groupe possède 130 sites qui peuvent accueillir et valoriser des déchets inertes. En cohérence avec la feuille de route pour l’économie circulaire (Frec), rendue publique en avril 2018 et dans le sillage du projet de loi Antigaspillage et Économie circulaire, les équipes sont plus que jamais incitées à les réduire puis à s’en servir 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.

L’idée est que les équipes pratiquent, chaque fois que c’est possible, le réemploi sur place des bétons de déconstruction, des terres ou la réutilisation sur d’autres chantiers. Ainsi, près de 15 000 m³ de terres ont été extraits en 2018 par les équipes terrassement d’un important chantier d’écoquartier à Clamart, au sud de Paris, et transférés sur le chantier voisin de l’écoquartier La Vallée de Châtenay-Malabry, tandis qu’en 2019-2020, 100 000 tonnes de bétons de déconstruction de l’ancienne École Centrale ont été réutilisés sur le même site. Dans la continuité de cette première démarche, un plan d’acheminement vers Châtenay-Malabry de matériaux fins sablo-argileux était en cours d’élaboration début 2020, avec pour ambition de respecter un rayon maximum de 7 kilomètres autour de l’écoquartier.

Le Groupe s’attelle aussi à trouver des solutions alternatives pour les déchets non dangereux – verre, métaux, papiers, cartons, bois, plastiques, textiles – afin de les recycler et de les valoriser. Les métaux sont les matériaux dont le taux de recyclage est le plus élevé (100 %), suivis du béton (95 %). Les déchets non directement recyclables sont triés par filière (inertes, non dangereux, dangereux). Le béton est concassé, puis criblé selon les attendus techniques des usages prévus (sous-couches routières, VRD noble, bâti) ; les métaux sont isolés et transformés. Le bois est principalement valorisé énergétiquement.

Renforcement du traitement des déchets sur les chantiers de la branche Infrastructures
La branche Infrastructures s’emploie à renforcer le traitement des déchets sur les chantiers, de manière à assurer la parfaite conformité avec la réglementation. Les volumes à gérer sont considérables ; il faut également identifier les filières adéquates afin de réaliser l’enlèvement et le traitement à des conditions économiques acceptables. Des actions de sensibilisation au tri sont menées au quotidien.

Sur le très grand chantier de la ligne 16-1 du Grand Paris Express, les équipes ont mis en application la méthode alternative Carasol®, un procédé développé et breveté par Eiffage Génie Civil qui permet d’obtenir, le jour même du creusement, des résultats de classification fiables des déblais de chantier. Les terres peuvent ainsi être orientées rapidement vers le site de valorisation ou de stockage définitif, sans devoir passer par un site de stockage temporaire, alors que la méthode traditionnelle de caractérisation nécessite, elle, une zone de stockage « tampon », et ce pour une durée qui s’étage de 3 à 5 jours.

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, applicable depuis 2005. Le partenariat avec l’éco-organisme ecosystem – qui collecte les lampes, les déchets issus des équipements électriques et électroniques (DEEE) professionnels, les petits appareils extincteurs ainsi que les matériels de génie climatique et de traitement de l’air ou encore les bornes de recharge – a été renforcé afin de recycler encore davantage les DEEE. En 2019, le Groupe a confié à la filière recyclage 53 tonnes de lampes (dont 49,5 tonnes par EES) et 178 tonnes de DEEE professionnels (dont 175,7 tonnes par EES).

Pour leur part, les deux sociétés de concessions autoroutières APRR et AREA gèrent plus de 11 000 tonnes de déchets par an, dont 60 % sont générés par les usagers des deux réseaux.

6 700
tonnes de déchets produits par les usagers des réseaux des concessions autoroutières

4 500
tonnes de déchets générés par les services d’exploitation

2,6
millions d’euros dépensés pour la collecte, le transport et le traitement des déchets

La gestion des déchets sur autoroute recouvre de nombreux enjeux. Les agents d’exploitation ou les prestataires spécialisés doivent les collecter sur l’ensemble des réseaux afin de maintenir la propreté et l’hygiène, de prévenir les pollutions, de protéger la faune et la flore et de garantir la sécurité de circulation. Ces actions nécessitent d’adapter la communication en direction des clients comme des salariés des deux entreprises.

Le déploiement de nouvelles colonnes de tri à la source d’une contenance de 3 à 5 m³ s’est poursuivi en 2019 au fur et à mesure des rénovations d’aires, ce qui porte à 2 000 le nombre de conteneurs et de colonnes de collecte déployés sur les aires autoroutières et les haltes péage. L’uniformisation de ces contenants facilite les gestes de tri. Les affichages ont été harmonisés sur l’ensemble du réseau en privilégiant les photographies afin d’éviter les incompréhensions ou les problèmes de traduction pour les clients non francophones.

2 000
conteneurs et colonnes de collecte déployés sur les aires autoroutières et les haltes péage

L’objectif est aussi de réduire les déchets sauvages, autrement dit les dépôts illégaux de déchets (des ordures ménagères aux gravats en passant par l’électroménager), jetés par des usagers indécents dans les fossés ou déposés dans des accès de service, voire sur les aires. Les concessions autoroutières rappellent régulièrement l’amende encourue par les contrevenants, mais disposent rarement des éléments juridiques pour engager des poursuites.

En parallèle, APRR-AREA s’emploie à réduire le volume de déchets liés à l’entretien et à l’exploitation du réseau autoroutier – qui repré-

sentent en moyenne 4 500 tonnes par an –, en favorisant leur valorisation.

Tri des déchets 3.0 sur l’aire de Jugy



Aire de Jugy
©APRR, Erolf Productions

Les concessions autoroutières ont fait de l’aire de repos de Jugy, sur l’autoroute A6, au sud de Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire), un terrain d’expérimentation. Des tests ont été menés en 2019 à l’aide d’objets connectés installés par les équipes d’Eiffage Énergie Systèmes afin de renforcer la sécurité et la qualité de service pour les clients tout en optimisant l’exploitation au quotidien pour les agents autoroutiers et en renforçant la protection de l’environnement. Des capteurs installés sur les conteneurs de tri des déchets mesurent leur taux de remplissage afin d’éviter les risques de débordement. Ce système permet aussi d’optimiser les tournées de collecte, ce qui réduit les émissions de gaz à effet de serre.

En outre, des cendriers design connectés, les « Cy-Clopeurs », incitent fumeurs et fumeuses à recycler leurs mégots de cigarettes. Cette solution développée par la société Cy-Clope avec l’appui du groupe Chimirec permet de transformer ces mégots en une poudre destinée notamment à l’industrie cimentière. Sachant que les mégots sont classés « déchets dangereux » depuis 2017, c’est donc une boucle ancrée territorialement qui s’est mise en place afin de valoriser ces résidus, qui, faute d’un tel traitement, pollueraient l’eau et les sols.

Une stratégie de préservation de la biodiversité réaffirmée et confortée

La lutte contre l’érosion de la biodiversité est l’un des grands enjeux du XXI^e siècle Eiffage est pleinement conscient des risques qui

pèsent sur la biodiversité ordinaire et remarquable. Dans un contexte où « le taux d’extinction des espèces s’accélère », comme l’a relevé la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), et alors que se tiendront en 2020 le Congrès mondial de l’Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) en France et la nouvelle Convention sur la diversité biologique (CDB) en Chine, le Groupe recherche l’intégration des enjeux de biodiversité dans ses cœurs de métier.

Eiffage s’est engagé dès 2009 dans une politique volontariste de préservation de la biodiversité. Deux chartes, Biodiversité et Eaux et milieux aquatiques, signées par le président-directeur général, s’appliquent à toutes les filiales et à tous les collaborateurs. En outre, des méthodologies internes ont été établies afin de travailler sur la trame verte et bleue, d’identifier les sites à forte intensité écologique, ET de professionnaliser l’intégration environnementale des projets et chantiers à travers l’application stricte de la démarche « éviter,-réduire, compenser » (ERC).

Dans le cadre de la Stratégie nationale pour la biodiversité (SNB) de l’État, un plan d’action biodiversité a été défini et officiellement reconnu dès 2012, puis en 2015. Ces engagements ont été confirmés en juillet 2018, avec la participation du président-directeur général, Benoît de Ruffray, au lancement de l’initiative Act4nature. La signature d’un nouvel accord Entreprises engagées pour la nature – Act4Nature France est prévue au 1^{er} semestre 2020, en même temps que le renouvellement du plan d’action.



- Ce faisant, Eiffage a réaffirmé ses objectifs :
- ➔ maîtriser et même réduire plus fortement l’empreinte écologique des activités de construction et d’exploitation en évaluant mieux les impacts et en appliquant strictement la séquence « éviter, réduire, compenser » (ERC) ;
 - ➔ développer une offre de produits et services respectueux de l’environnement et concourant à cette réduction de l’empreinte écologique ;

→ mobiliser les capacités d’innovation du Groupe pour relever ces défis, en travaillant notamment avec des associations spécialisées et le secteur de la recherche.

Les équipes font évoluer leurs modes conceptuels et constructifs, intègrent de nouveaux savoir-faire en matière de biodiversité, et partagent leurs retours d’expérience avec les experts, organismes et associations spécialisés. Sensibilisés à ces sujets, compagnons et conducteurs de travaux ont de plus en plus conscience des risques associés à une mauvaise prise en compte de la problématique environnementale, et plus spécifiquement de la biodiversité, et sont plus sensibles à la préservation du vivant. Une sensibilité que le Groupe s’emploie à prolonger dans les pratiques professionnelles et les méthodes de travail.

Formation et sensibilisation des salariés

D’importants efforts sont menés en interne afin de former et de sensibiliser les salariés d’Eiffage à ces enjeux. La biodiversité est notamment bien intégrée au sein des deux modules de formation consacrés au développement durable dans le cadre de l’Université Eiffage. Le « pack » de prévention et de maîtrise du risque biodiversité y est présenté en détail. Cet outil, dont la création remonte à 2012, vise à donner les « bons réflexes » biodiversité aux collaborateurs sur le terrain en présentant les fondamentaux et les bonnes pratiques en direction des différents groupes d’espèces faune-flore. Entièrement mis à jour en 2017, le pack a été complété en 2019 par un volet détaillé sur les espèces exotiques envahissantes.

En 2009, Eiffage a fondé avec l’université Paris 1 Panthéon Sorbonne le master 2 Bioterre, pour « Biodiversité, Territoires et Environnement », un diplôme d’Etat de niveau bac + 5 qui allie des enseignements fondamentaux et appliqués en phase avec la réalité professionnelle de la conduite de projets intégrant la biodiversité. Pour le dixième anniversaire de cette formation, classée 1^{er} master français universitaire en matière de management environnemental et de développement durable et qui s’est hissée début 2020 de la 5^e à la 3^e place au sein du classement international SMBG, le programme a été refondu. La sensibilisation aux problématiques fluviales et à celles liées à l’aménagement urbain a été renforcée afin de couvrir un plus grand nombre de typologies d’infrastructures. Depuis sa création, une quarantaine de collaborateurs d’Eiffage ont suivi cette formation de haut niveau pour un total de plus de 200 étudiants.

En outre, après avoir cofinancé le Mooc relatif à l’ingénierie écologique en 2018, la DDDIT a participé en 2019 dans le cadre de l’Université virtuelle environnement et développement durable (Uved) à la création d’un Mooc sur les nouveaux métiers de la transition écologique, avec l’exemple de l’écoquartier LaVallée, à Chatenay-Malabry.

Partage des connaissances et collaboration avec les cercles de progrès

Pour challenger sa politique en faveur de la biodiversité et mettre en œuvre ses engagements, Eiffage partage les connaissances acquises avec ses parties prenantes et les institutions, noue des partenariats avec des associations de premier plan comme Humanité et Biodiversité, la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) ou encore le Conseil international immobilier et biodiversité (Cibi - Le Vivant et la Ville), et participe à de nombreux cercles de progrès.



Signature du partenariat entre Benoît de Ruffray (président-directeur général d’Eiffage) et Allain Bougrain-Dubourg (président de la LPO) ©Eiffage

Ainsi, un partenariat d’envergure avec la LPO, première association de protection de la nature en France, qui gère plus de 30000 hectares d’espaces naturels, a été conclu en juillet 2018, et renforcé en février 2020 par la signature d’un accord sur trois ans. Une convention de mécénat vise à soutenir trois programmes phares de l’association : le premier est relatif au vison d’Europe, une espèce menacée ; le deuxième porte sur des « refuges nature » que la LPO promeut ; et le troisième sur un club d’échanges et de réflexion sur l’urbanisme, le bâti et la biodiversité, dit Club U2B. Ce programme favorise les échanges entre des structures publiques et privées du secteur de l’urbanisme et de la construction sur des retours d’expérience exemplaires, afin de faire émerger des solutions concrètes et efficaces en faveur de la biodiversité en ville.

En parallèle, grâce à l’allocation d’un budget dédié, les équipes d’Eiffage sont épaulées par les experts de la LPO pour réaliser des inventaires naturalistes, des actions de gestion ou de suivi, et bénéficier de leurs conseils pour réaliser l’intégration environnementale des projets.

La DDDIT conduit également des échanges stratégiques et techniques avec l’Office français de la biodiversité (OFB, ex-AFB) et l’Union professionnelle du génie écologique (UPGE). Les experts biodiversité participent aussi à de nombreux groupes de réflexion associatifs ou interentreprises : l’association Orée, le Club infrastructures linéaires et biodiversité (CIL&B), l’initiative Business for Positive

Biodiversity (B4B+) portée par CDC Biodiversité, la Fédération nationale des travaux publics (FNTP) ou encore Entreprises générales de France (EGF-BTP).

Ainsi, alors que la mesure de l’empreinte biodiversité devient de plus en plus cruciale, la DDDIT participe au groupe de travail B4B+, qui vise à développer un indicateur en la matière. Eiffage cherche par ailleurs à promouvoir les labels BiodiverCity® et BiodiverCity Ready® développés par le Cibi. Des experts du Groupe font partie du comité de pilotage national de la séquence ERC du ministère de la Transition écologique et solidaire.

Des publications attestent de ces engagements et de ces contributions, à l’image de l’article « Objectif ménagement des territoires, un nouvel aménagement des territoires », publié en 2019 dans le cinquième numéro de *La revue d’Humanité et Biodiversité* (qui portait sur la biodiversité et les objectifs de développement durable), de la participation au guide « Biodiversité et chantiers » d’EGF-BTP en partenariat avec la LPO ou encore des retours d’expérience sur le génie écologique réalisés dans le cadre du centre de ressources dédié de l’OFB.

Participation à la recherche fondamentale et appliquée en faveur de la biodiversité

La notoriété d’Eiffage dans le monde de la recherche spécialisée dans l’articulation entre les infrastructures et le respect de l’environnement est forte. Le Groupe est reconnu comme un acteur moteur qui contribue à susciter des évolutions réglementaires tout en favorisant une réduction et une bonne gestion des impacts.

Ainsi Eiffage est partenaire, aux côtés de la Fondation pour la recherche sur la biodiversité (FRB) et du CIL&B, de l’appel à projets Ittecop (infrastructures de transports terrestres, écosystèmes et paysages) 2017-2020 et s’investit au sein du comité d’orientation et dans plusieurs des programmes de recherche. Des fiches opérationnelles sont en cours de rédaction par le Centre d’études et d’expertise sur les risques, l’environnement, la mobilité et l’aménagement (Cerema) pour permettre le transfert des résultats de recherche vers l’opérationnel.

Les équipes ont aussi activement participé, dans le cadre d’Ittecop, au projet Territoires d’infrastructures linéaires leaders de la transition vers l’agroécologie (TILT-AE), finalisé fin 2019, qui vise à préserver la biodiversité ordinaire par la mise en place, le long des infrastructures linéaires de transports terrestres, de démarches concertées d’aménagement foncier agroécologique et d’amélioration des continuités écologiques. Ce programme a permis de définir plusieurs projets de recherche et leur périmètre.

En outre, la DDDIT finance, cofinance ou contribue à de nombreux projets de recherche sur les sujets du développement durable et est régulièrement intégrée à des comités de thèse ou

des comités d’orientation. Quatre thèses ont ainsi fait l’objet d’une restitution fin 2019 lors d’une conférence organisée au siège du Groupe. Outre le travail sur les enveloppes bio-inspirées piloté par Ceebios (le centre européen d’excellence sur le biomimétisme), une étude comparative a été menée sur la mise en œuvre de la compensation écologique à travers trois lignes TGV en France. Une autre étude a porté sur l’impact de la mise en service de la Ligne à Grande Vitesse Bretagne-Pays de la Loire (LGV BPL) sur l’évolution du milieu économique régional. Enfin, la thèse sur les bassins d’eaux pluviales autoroutiers réalisée en partenariat avec APRR a d’ores et déjà montré que ces aménagements techniques peuvent représenter un réel intérêt pour la conservation de la biodiversité.

Une nouvelle thèse, financée dans le cadre de la chaire d’entreprise Begi (Biodiversité, environnement et grandes infrastructures), a été lancée fin 2019. Intitulée « Compensation écologique, réseaux écologiques et territoires », elle portera sur l’intégration territoriale de la compensation.

Contribuer à des programmes de recherche est essentiel pour être au mieux au fait des nouveaux savoir-faire et des nouvelles méthodes. Ces travaux permettent aussi de confirmer ou d’infirmer l’utilité de certains travaux d’aménagement. Une étude réalisée dans le cadre de l’observatoire de la LGV BPL sur le comportement des amphibiens face à l’infrastructure a révélé que l’aménagement des « batrachoducs » (tunnels conçus pour faciliter le passage d’espèces de petite taille) doit être accompagné pour être efficace, par exemple par la réalisation de mares de part et d’autre de l’infrastructure. L’intégration d’éléments naturels comme la terre doit également être réalisée pour favoriser une bonne utilisation de ces passages par ces petits animaux.

Dans le même esprit, Eiffage est adhérent de Ceebios et contribue à l’exploration du biomimétisme dans la construction et l’aménagement. En 2019, le partenariat a été renforcé et orienté vers l’accompagnement de projets du Groupe dès la phase d’appels d’offres afin de développer cette démarche. Pour ce faire, Ceebios peut être amené à favoriser l’acculturation des équipes opérationnelles au biomimétisme à travers des séances de travail en binôme avec les architectes ou l’organisation d’ateliers thématiques (énergie, matériaux, eau) et de séances de créativité.

L’étude des fonctionnalités du vivant ouvre, de fait, tout un champ d’investigation et de solutions dont certaines sont déjà opérationnelles, et d’autres encore expérimentales. Ainsi, le procédé Luciole®, développé par Eiffage Énergie Systèmes et Eiffage Route, permet de limiter la pollution lumineuse, en éclairant selon un juste besoin et en limitant la gêne pour les espèces nocturnes.

Rendre les bâtiments intelligents et communicants en s’inspirant du vivant

Les équipes d’Eiffage Énergie Systèmes (EES) - Ingénierie à Verquin (Pas-de-Calais) ont souhaité s’émanciper des systèmes classiques de gestion des bâtiments et mettre en place un dispositif de pilotage plus fin que les technologies habituelles. Pour ce faire, ils ont modifié de fond en comble l’équipement de leur propre site de 2000 m², réalisant un bâtiment démonstrateur grandeur nature.

Le dispositif mis en place s’inspire du fonctionnement du corps humain : un maillage de nerfs sensitifs et actionneurs, une moelle épinière transportant les informations, des actions réflexes, un cerveau pour piloter l’ensemble. À cette fin, les ingénieurs ont conçu des cartes électroniques fabriquées par la filiale EES - Électronique, implantée sur le même site, et les ont installées sur des équipements électriques courants (lampes, prises électriques, interrupteurs). Ces cartes électroniques sont capables de communiquer entre elles via un réseau radio sans fil, de manière à rendre ces équipements « intelligents ».

Les différentes salles ont également été équipées de capteurs et d’actionneurs. Au total, 400 cartes prises de courant, 200 cartes éclairage, 80 cartes interrupteurs, 150 cartes détecteurs, quatre passerelles et un serveur ont été déployés. Le réseau ainsi constitué, dûment sécurisé, peut être piloté de manière centralisée. Des scénarios peuvent être définis en fonction des différents types d’usage. L’ensemble permet d’assurer une modularité instantanée des espaces et d’apporter ainsi toute la souplesse nécessaire à la vie d’un bâtiment et de ses occupants.

En outre, les capteurs identifient et analysent très finement et en temps réel les consommations électriques de manière unitaire, ce qui favorise la réduction des coûts. Les consommations inutiles peuvent être détectées. Déployé pour les besoins propres au site, ce dispositif va être proposé par la branche à ses clients du marché tertiaire (sous la marque Terceo).

Un partenariat sur mesure avec I-Site Future, le premier consortium français de recherche et de développement sur la ville durable

Eiffage et I-Site Future, le premier consortium français de recherche et de développement sur la ville durable, ont noué un partenariat sur-mesure afin de démultiplier les possibilités d’innovation pour la ville durable. Ce partenariat s’applique dans le cadre très concret du grand projet

d’écoquartier LaVallée, à Châtenay-Malabry, au sud de Paris sous le sigle E3S, pour « écoquartier smart, sobre, sécurise ».

Le consortium I-Site Future regroupe, autour d’un projet scientifique centré sur les villes de demain, 1 200 chercheurs et enseignants-chercheurs, relevant de l’Université Gustave-Eiffel, née de la fusion de l’Upem (Université Paris-Est Marne-la-Vallée) et de l’Ifsttar (Institut français des sciences et technologies des transports, de l’aménagement et des réseaux). Le thème des « villes de demain » est structuré autour de trois défis : les villes économes en ressources naturelles et en énergie, les villes sûres et résilientes, les villes intelligentes au service du citoyen.

Dans le cadre d’E3S, plus de 60 chercheurs du consortium I-Site et 25 professionnels d’Eiffage sont mobilisés au sein d’ateliers thématiques couvrant tous les champs de la ville durable : le génie civil, l’énergie, la construction, ainsi que la santé, la sociologie ou encore l’histoire et la littérature. Des recherches portent, par exemple, sur l’intégration de la nature en ville et sur les îlots de fraîcheur. Le projet, doté d’un budget de 2 millions d’euros, financé à part égale, se déroule en parallèle de la première phase du chantier jusqu’en 2022.

La biodiversité au cœur des métiers du Groupe

Dans le domaine des activités industrielles qui recouvrent les carrières, les usines de liants et d’enrobés, les carriers sont particulièrement concernés et sensibilisés à la protection de la faune et de la flore. Les espaces ouverts par l’exploitation, exempts de toute végétation, offrent des milieux favorables à l’implantation d’espèces parfois protégées et rares. Conscients de cette fragilité, les carriers adaptent leurs méthodes d’exploitation pour préserver les milieux, créent, aménagent ou restaurent des mares ou des abris où les espèces peuvent se nicher et adaptent les plannings d’exploitation à leurs phases de vie.

Les carrières du Stinkal doublement primées

Les carrières du Stinkal, situées à Ferques (Pas-de-Calais) et qui appartiennent au GIE Eiffage Route - GSM ont été doublement primées en 2019 : en juin par l’Union nationale des producteurs de granulats (UNPG) puis en novembre par l’instance européenne (UEPG) dans le cadre du concours développement durable organisé afin d’encourager et de récompenser les initiatives exemplaires des entreprises du secteur.

Considéré comme le cœur du bassin carrier local en termes de biodiversité, le site de 140 hectares a été distingué dans la catégorie « Partenariat avec les communautés locales »

pour avoir organisé fin 2018 avec des lycées locaux (lycée professionnel du bâtiment de Lumbres et lycée agricole de Coulogne) deux chantiers nature et fait « d’un réaménagement solidaire une chance pour la biodiversité ».

Le premier chantier a consisté à réaménager une mare au profit des amphibiens. Les poissons, qui la colonisaient, ont été transférés dans un ancien étang de pêche du site puis une pente douce a été créée dans la mare, les amphibiens appréciant les eaux peu profondes. Le second chantier a permis la transformation d’un blockhaus datant de la Seconde Guerre mondiale en un nichoir à chiroptères. Ces chantiers ont fait l’objet d’une valorisation interne via une vidéo dédiée et diffusée régulièrement aux équipes afin de les sensibiliser et de les inspirer.

Les équipes du Stinkal ont en vue d’autres projets favorables à la biodiversité. Ils souhaitent faire classer en réserve naturelle la « Parisienne », la toute première carrière exploitée, qui est située dans la continuité d’une Znieff de type 1 (zone naturelle d’intérêt écologique, faunistique et floristique). Le site, qui a la particularité d’associer un plan d’eau et des pelouses marnicoles très humides l’hiver et très sèches l’été, conjugue en effet une grande richesse faunistique (hiboux grand-duc, chauve-souris, amphibiens) et floristique (orchidées).

Côté aménagement, les écoquartiers réalisés 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.

Intégration de la nature sur le site de l’écoquartier LaVallée à Châtenay-Malabry

Le projet du futur écoquartier LaVallée, à Châtenay-Malabry, au sud de Paris, qui s’étend sur plus de 20 hectares, fait la part belle à la nature. L’ambition est de créer un espace urbain de grande qualité en partenariat avec les experts de la LPO. Sept hectares d’espaces paysagers seront aménagés, dont 1 hectare de ferme urbaine ; 500 nouveaux arbres seront plantés ainsi qu’une promenade de 2 hectares ; 116 arbres ont été conservés, dont 54 tilleuls, deux très grands chênes, un très grand cèdre du Liban, un très grand platane et plusieurs liquidambers. Les plantations en pleine terre sont privilégiées pour les aménagements paysagers. Des îlots de fraîcheur et parcours de fraîcheur seront créés afin de minimiser les effets des épisodes de canicule en été.

Deux espèces protégées, le conocéphale gracieux (une espèce de sauterelle) et la pipistrelle (une espèce de chauve-

souris), font l’objet de mesures spécifiques (protection de surface, sondages). L’installation des dispositifs d’éclairage permettant de limiter les impacts sur les espèces nocturnes mis au point par Eiffage Énergie Systèmes et Eiffage Route (peinture photoluminescente LuminoKrom® et éclairage adapté au juste besoin Luciole®) favoriseront le maintien de ces chiroptères.

Un suivi écologique du site en phase exploitation sera assuré. Le projet se donne également pour objectif d’être labellisé BiodiverCity Ready®, nouveau label développé par le Cibi, sachant que ce projet-pilote permettra de valider les indicateurs intégrés dans le label. En partenariat avec les chercheurs de l’Université Gustave-Eiffel, un outil d’analyse sera proposé afin d’évaluer le bien-être ainsi créé. En parallèle, un suivi écologique du site en phase exploitation sera assuré, notamment avec les équipes de la LPO.

À noter qu’à l’occasion du dixième anniversaire de la démarche nationale écoquartier, l’équipe projet LaVallée a validé en février 2020 la deuxième étape qui permettra d’obtenir in fine le label Écoquartier, chacune des quatre étapes étant sanctionnée par la remise d’un diplôme.

Pour ses activités de travaux, Eiffage applique strictement la démarche ERC dans ses projets : cette séquence s’applique aux grandes infrastructures de transports comme aux domaines de l’aménagement et de la construction immobilière. Concrètement, les équipes s’emploient à appliquer une stratégie d’évitement et de réduction des impacts le plus en amont même des projets afin d’éviter les actions de compensation des impacts résiduels, ou de les limiter. Elles cherchent à penser ces actions afin qu’elles soient favorables à la biodiversité à l’échelle du territoire et qu’elles viennent fortifier les corridors écologiques, y compris dans des territoires agricoles ou urbains.

Les sensibilités particulières des espèces sont prises en compte afin de réduire l’impact des travaux : ceux-ci sont réalisés hors période de sensibilité, les activités nocturnes limitées, et l’éclairage nocturne réduit au strict nécessaire et dirigé vers le bas. De plus, les zones sensibles des chantiers font l’objet d’une « mise en défense » pour éviter l’impact potentiel lié à la divagation des véhicules.

Opere teste de nouvelles formules actives afin de désherber la plateforme ferroviaire de la Ligne à Grande Vitesse Bretagne - Pays de la Loire (LGV BPL)

Pour assurer l’élimination de la végétation gênante pour la sécurité ferroviaire, Opere, filiale d’Eiffage Rail Express (ERE) chargée de l’exploitation de la LGV BPL, expérimente un train haute technologie spécialement dédié au désherbage de la LGV.

Celui-ci permet de réduire l’utilisation d’intrants glyphosâtés en limitant les besoins d’épandage au strict nécessaire grâce à des capteurs intelligents. Le train peut assurer des vaporisations extrêmement précises selon la présence ou non de végétation à traiter et respecter, grâce à une géolocalisation très fine, les zones de non-traitement (ZNT) définies avec l’administration en raison d’enjeux environnementaux tels que des champs captants.

Parallèlement, afin d’anticiper l’interdiction du glyphosate, annoncée pour 2021, ERE a lancé une campagne de tests d’un herbicide alternatif, en l’occurrence d’une formule à base d’acide pélargonique (une substance issue des géraniums) sur certains tronçons de la LGV.

Protection des abeilles à proximité du boulevard circulaire à Gand

En 2014, le consortium SM R4 Gent a livré le projet R4 Zuid à Gand, en Belgique, qui visait à prolonger le boulevard circulaire R4 et a permis aux cyclistes et automobilistes de faire plus aisément le tour de la ville flamande. Antwerpse Bouwwerken, filiale d’Eiffage Benelux, sponsorise désormais, avec ses partenaires Besix et Stadsbader, la plantation le long de cette route de liaison de plusieurs îlots dédiés aux abeilles. Cette action a été validée au préalable par l’association de protection de la nature Natuurpunt Gent et son groupe de travail apicole Aculea.

Les activités de concessions autoroutières intègrent depuis de nombreuses années la préservation de la biodiversité. Aux abords de leurs 2300 kilomètres de chaussées, APRR et AREA entretiennent un patrimoine naturel et semi-naturel de près de 12 000 hectares – accotements, talus, terre-pleins centraux, aires et délaissés. La politique d’exploitation 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.

Les deux concessionnaires autoroutiers agissent en faveur de la préservation de la trame verte et bleue : restauration des corridors écologiques par des aménagements favorables à la faune sur des ouvrages existants ou création d’écoponts, recours à l’écopâturage

pour limiter le développement des broussailles et au fauchage tardif des prairies.

De nouvelles zones ouvertes à l’écopâturage



Écopâturage ©APRR, B. Martin

Depuis cinq ans, APRR et AREA pratiquent l’écopâturage, une technique d’entretien des espaces verts grâce à des moutons et des chèvres. Cette démarche permet de s’affranchir des produits phytosanitaires et de réduire la tonte tout en procurant une plus grande sécurité aux agents autoroutiers. Depuis 2014, APRR a accueilli sur plus de dix sites du réseau plusieurs races d’ovins et de caprins dont des espèces rares : chèvres du Rove, moutons d’Ouessant, chèvres du Massif central.

Ces expériences étant concluantes, de nouvelles zones ont été ouvertes en 2019, parmi lesquelles un talus difficile d’accès situé sur l’A430, en combe de Savoie. Plus de 100 chèvres et moutons pâturent désormais sur 5 kilomètres d’accotement, en partenariat avec un agriculteur local.

Au cours de leurs opérations de construction et d’aménagement autoroutier, les sociétés de concessions autoroutières appliquent la démarche « éviter, réduire, compenser » pour une meilleure intégration environnementale des projets. Les emprises nécessaires aux travaux sont délimitées au plus juste, et les occupations temporaires sont réservées aux seuls cas où la remise des terrains en l’état initial est possible.

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 dans la maîtrise d’œuvre environnementale. La définition et le suivi de la mise en œuvre des mesures destinées à compenser l’impact résiduel du projet bénéficient également de ces expertises extérieures. Des partenariats avec des conservatoires d’espaces naturels ou des chambres d’agriculture sont notamment noués pour la mise en œuvre de telles mesures.

En outre, sur le chantier, le maître d’œuvre vérifie si les mesures du plan de respect de l’environnement sont correctement mises en œuvre par les entreprises chargées des travaux – systèmes de filtration des eaux, clôtures et bâches à batraciens, mise en défense des zones à enjeux faune-flore, etc. En 2019, la politique environnementale dédiée à la phase chantier, complétée par les exigences du maître d’ouvrage, a été réaffirmée et est désormais systématiquement diffusée aux maîtres d’œuvre et aux entreprises réalisant les grands travaux.

Reboisements et renaturation sur le Territoire de Belfort

Dans le cadre de la restructuration de l’échangeur de Sevenans (Territoire de Belfort) sur l’autoroute A36 (dont la mise en service complète a été réalisée à la fin de l’année 2019), APRR a créé plus de 2,6 hectares de zones humides, et effectué des plantations de boisements au titre des mesures compensatoires environnementales. La gestion des prairies favorables au papillon cuivré des marais a été particulièrement suivie. En outre, 3,6 hectares d’îlots boisés de sénescence (autrement dit laissés à l’état naturel, en dehors de toute intervention humaine) ont été maintenus. Des travaux de renaturation de la rivière la Douce et des prairies avoisinantes (création de bras morts et de mares) ont été menés.

Le suivi écologique des habitats, de la faune et de la flore de ces milieux a débuté en 2019 et se terminera en 2035. Pour la bonne gestion de ces mesures environnementales, des conventions ont été conclues avec le conseil départemental et avec les communes concernées, ainsi qu’avec des exploitants agricoles pour la fauche et le pâturage.

Le plan d’investissement autoroutier (PIA) conclu en novembre 2018 avec l’État comprend un volet environnemental spécifique et, en particulier, la réalisation de 19 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.

Expérimentation sur le passage à faune de La Buisse, sur l’A48

Afin de réduire les coûts de construction des passages à faune sauvage et pouvoir en aménager en plus grand nombre, une expérimentation a été lancée en 2018 sur le passage à faune de La Buisse (Isère), situé sur l’A48. Un protocole de suivi a été défini en 2019, pour une application à partir de 2020. Différents revêtements ont été mis en place en alternance afin de tester l’appétence des animaux. Les résultats seront connus en 2021. En parallèle, d’autres suivis

sont effectués sur un ouvrage plus ancien sur l’A5, déjà bien intégré au paysage et sur lequel des changements de revêtement ont été réalisés pour l’expérimentation.

Des écrans anti-effarouchement avaient été mis en place en 2018 sur ce même passage en utilisant des planches provenant directement de l’abattage de robiniers faux-acacias présents sur les talus de l’autoroute. Un exemple d’économie circulaire.

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Quelles que soient leur nature et leur ampleur, les chantiers menés par Eiffage jouent un rôle sur le développement, l’aménagement et la cohésion des territoires où ils sont implantés, que ce soit à l’échelle du bâti, du quartier, de la ville, voire même, dans certains cas, du pays. Bien conscient de ces enjeux, le Groupe veille à développer sous toutes leurs formes les partenariats avec les parties prenantes, à savoir les donneurs d’ordres publics et privés, les collectivités territoriales ainsi que les riverains concernés par les travaux effectués.

Aussi multiplie-t-il les actions de concertation tout au long du cycle de vie des opérations qui lui sont confiées. Cette démarche lui permet de minimiser les inconvénients inhérents à tout chantier, tout en favorisant leur acceptabilité. Elle est conduite aussi bien en phase préparatoire qu’en cours de travaux, voire après la réalisation des ouvrages. De plus, Eiffage se veut à la pointe de l’innovation dans chacun de ses métiers, ce qui a amené ses équipes de R&D à développer de multiples programmes avec les organismes de recherche français, voire étrangers. Convaincue que les fournisseurs participent à la mise en œuvre du développement durable, la direction des Achats continue à favoriser l’amélioration de pratiques responsables en la matière.

Les relations du groupe avec ses parties prenantes: écoute, concertation, dialogue et qualité du service

Préparation des projets : une écoute attentive des parties prenantes

Les opérations gérées par Eiffage Aménagement à Saclay (Essonne) et Montigny-lès-Metz (Moselle) ont fait l’objet d’échanges approfondis avec les riverains, allant bien au-delà des obligations légales. Des réunions communes organisées pour chacune d’elles – avec le concours des collectivités – ont permis de débattre sur l’avenir des quartiers réaménagés, de recueillir les souhaits des riverains en matière d’usages et de services proposés et d’amender les projets initiaux en tenant compte des attentes exprimées. À Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine), une maison de quartier a été ouverte dans le cadre de l’écoquartier LaVallée. Situé au cœur même du site, ce

lieu convivial permet au public de s’informer et d’échanger sur le projet. Des rencontres à visée plus professionnelle y sont également organisées avec les clients, collectivités, entreprises, ou encore les étudiants afin de leur présenter les futures prestations du site.

Les aménagements autoroutiers (élargissements, diffuseurs...) réalisés par les concessions autoroutières font, eux aussi, l’objet de concertations avec les riverains et les acteurs impliqués du territoire. Celles-ci, à l’exemple de celle organisée à Fragnes-La Loyère (Saône-et-Loire) en novembre 2019 dans le cadre de la création d’un demi-diffuseur sur l’A6, constituent autant d’occasions de présenter les projets, d’échanger avec la population, d’identifier les éventuels motifs d’opposition et de répertorier les suggestions d’amélioration.

Cette volonté d’écoute et d’interaction avec les populations locales ne se limite pas au périmètre hexagonal. Eiffage – notamment au travers de sa branche Infrastructures – déploie une attention identique dans la conduite de ses projets exécutés à l’international, toujours pour en favoriser l’acceptabilité et minimiser les conséquences de sa présence sur l’équilibre socio-économique local.

À Madagascar, la création à Sahofika (160 kilomètres au sud-est de la capitale, Antananarivo) de l’un des plus importants barrages hydroélectriques de l’île est un cas d’école. Durant de nombreux mois, des représentants locaux du Groupe ont vécu au sein des communautés concernées pour présenter les travaux prévus, écouter les doléances des villageois et décider des mesures compensatoires à mettre en place (écoles, ponts, puits...). Par ailleurs, tout le matériel nécessaire aux forages géotechniques a été soit hélitreuillé, soit démonté puis porté à dos d’homme. Afin de préserver la forêt primaire environnante et les activités agroforestières locales, aucune infrastructure routière n’a été créée, ni même renforcée.

Un dialogue permanent au cours de la réalisation des chantiers

La présence d’Eiffage auprès des parties prenantes lors de la réalisation de ses chantiers d’envergure passe naturellement par la mise en place de supports de communication permettant d’atteindre le

public le plus vaste possible. Flyers, prospectus, affiches, journaux, sites internet dédiés et présence sur les réseaux sociaux composent la panoplie des moyens utilisés pour dispenser les informations sur l’avancement des opérations en cours et leurs impacts possibles sur les populations locales. Si ces médias sont incontournables, le Groupe initie également des actions de proximité, par exemple en invitant les riverains à visiter les chantiers lors des phases clés des travaux.

Des événements culturels, artistiques et populaires

Eiffage collabore pleinement avec les collectivités territoriales et les maîtres d’ouvrage à l’organisation d’événements artistiques, culturels et populaires en lien avec les chantiers exécutés. En ouvrant les sites en travaux aux riverains, l’entreprise souhaite susciter chez eux un sentiment d’« appropriation » et favoriser ainsi leur acceptabilité. Les manifestations réalisées tout au long de l’année avec la Société du Grand Paris (SGP) sur les emprises des futures lignes 15 et 16 du Grand Paris Express ont permis à plusieurs centaines de personnes de découvrir par elles-mêmes ces projets hors normes et la vie des équipes de terrain.

.....
Les équipes travaux accueillent visiteurs et habitants
Le 6 septembre 2019, à la demande de la SGP, les équipes travaux de la branche Infrastructures d’Eiffage ont accueilli plusieurs dizaines d’habitants de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) au puits des Acrobates de 18 à 22 heures afin de leur faire découvrir ce chantier. Le 21 septembre, à l’occasion des Journées européennes du patrimoine, des visiteurs de toute l’Île-de-France ont fait le déplacement sur la future station Saint-Denis-Pleyel. Enfin, le 12 octobre, un événement festif de grande ampleur – KM7 – a été proposé au pied de la station du RER B Plaine-Stade de France pour la présentation du tunnelier Valérie. Ce nom a été choisi par les élèves du centre de loisirs dionysien La Lison en l’honneur de la directrice pédagogique de l’Académie Fratellini (arts du cirque). Parcours de visite du chantier, DJ, chorale locale, mise en lumière, gigot-bitume... : plus de 2 500 personnes ont participé à ces moments festifs.
.....

Une présence au quotidien auprès des riverains

La prise en compte des habitudes et du confort de vie des riverains ne se cantonne pas aux seules opérations d’envergure exceptionnelle. Le cas échéant, les chantiers urbains du quotidien font, eux aussi, l’objet de mesures particulières gérées par un personnel dédié. À Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône), une chargée de communication a été recrutée par Eiffage Route dans le cadre du marché de réfection de 26 chemins ruraux. Sa mission consiste à informer les administrés au jour le jour sur le déroulement des travaux et à répondre aux questions qui lui sont posées par téléphone – soit en

moyenne une vingtaine d’appels quotidiens – afin d’aider concrètement les personnes rencontrant des problèmes de mobilité en période de chantier.

La branche Construction mise, pour sa part, sur la présence de « chargés de gestion des locataires » pour accompagner la plupart de ses opérations de réhabilitation de résidences en site occupé, là encore pour informer, expliquer et rassurer les habitants quant au bon déroulement de la rénovation de leur appartement. À Toulouse (Haute-Garonne), lors de la création de la résidence Dédicace, la communication entre les équipes chantiers et les riverains (panneaux sur le déroulement du chantier, réunions régulières, mise à disposition des coordonnées des intervenants...) a sans conteste créé un climat favorable à l’acceptation des travaux, évitant ainsi les relations potentiellement conflictuelles dans un quartier jugé sensible.

Les relations et le dialogue avec les populations peuvent prendre d’autres formes. Avec Seine-Saint-Denis Habitat, des équipes d’Eiffage Construction proposent, par exemple, un accompagnement administratif et juridique aux occupants d’un foyer de travailleurs immigrés situé au Blanc-Mesnil. Des animations culturelles et sportives sont aussi organisées avec le concours de bailleurs sociaux, d’associations locales et de représentants de locataires. Ainsi, sur le chantier Versailles Jussieu (Yvelines), divers ateliers thématiques ont été organisés : aide au retour à l’emploi, information sur des formations professionnelles, écocitoyenneté, bien-vivre ensemble et initiation à la boxe avec la participation du boxeur et champion de France Souleymane Cissokho. Enfin, lors du World CleanUp Day du 21 septembre 2019, les collaborateurs d’Eiffage Construction Méditerranée ont mobilisé les habitants de Smartseille pour ramasser les détrit

Prendre en compte les doléances des individus

La prise en compte des nuisances causées aux riverains par les chantiers ne se limite pas à de la seule écoute ou communication. La proximité établie entre les équipes de terrain d’Eiffage et les acteurs locaux permet de répondre concrètement aux doléances des riverains. Ainsi, au Bourget (Seine-Saint-Denis), les remarques de résidents logeant au voisinage du chantier de la ligne 16 du Grand Paris Express sur la présence de boue couvrant la voirie et sur les bruits et fumées dus aux groupes électrogènes utilisés ont rapidement été prises en compte. Des écrans de protection acoustique et des lavaroues supplémentaires ont été déployés durant toute la durée du chantier, en concertation avec la ville, la SGP et les syndicats des copropriétés concernées.

Pour ses interventions de proximité de type « infras », la branche Énergie Systèmes conduit actuellement une réflexion pour renouveler l’ensemble de ses engins équipés de moteurs thermiques par des équivalents moins bruyants au gaz ou munis de batteries électriques. Ainsi, des camions propulsés au GNV ont déjà été achetés par certains de ses établissements franciliens, les premiers essais ont

été effectués sur chantier avec des pelles électriques et une démarche est menée concernant l’acquisition de compresseurs à gaz.

Un relationnel de qualité s’inscrivant dans la durée

Les relations avec les parties prenantes ne se limitent pas aux seules phases de préparation et d’exécution des chantiers. Eiffage veille à maintenir avec l’ensemble de ses interlocuteurs un relationnel de qualité s’inscrivant dans la durée. Par cet engagement, le Groupe met tout en œuvre pour assurer à ses clients des services performants, une sécurité maximale et un confort d’utilisation inaltéré de ses ouvrages, y compris en phase d’exploitation. Il n’hésite pas non plus à tenir compte de l’évolution du contexte social dans la gestion de ses infrastructures, et notamment celle de réseaux autoroutiers qui lui ont été concédés.

Assurer la sécurité des clients et des usagers

APRR-AREA s’appuie sur son comité de pilotage Sécurité routière et sur ses obligations réglementaires pour définir ses axes d’amélioration. Ces derniers se veulent aussi bien préventifs (inspections de sécurité routière des itinéraires, opérations de communication…) que correctifs (contrôles de sécurité des projets routiers, détection des zones accidentogènes, analyse des accidents routiers…) ou innovants (gestion des contresens, déploiement de capteurs d’alertes connectés sur le réseau, exploitation prédictive des données de trafic…). En 2019, ces actions récurrentes ont eu un impact positif sur l’accidentologie observée. Le nombre d’accidents corporels s’est élevé à 298, contre 324 en 2018. Ils ont été à l’origine de 29 décès, contre 32 durant l’exercice précédent.

D’autres actions ont été conduites en cours d’année afin d’améliorer la sécurité des usagers :

- sur ses autoroutes, APRR expérimente un nouveau process de balisage lors de la neutralisation des voies de droite, de manière à éviter toute collision avec les flèches lumineuses de rabattement ;
- pour lutter contre l’hypovigilance, A’liénor a installé des barrettes sonores sur chaque rive de l’A65 ;
- sur l’aire de Jugy (A6), deux nouveaux types d’éclairage sont testés en vue de renforcer la sécurité des piétons. L’un se présente sous forme d’un balisage qui envoie un faisceau lumineux le long du passage piéton ; l’autre est constitué de plots encastrés scintillants qui restent allumés en permanence tant qu’il fait nuit ;
- au cours de l’été 2019, les voyageurs s’arrêtant sur les aires de Dracé et des Lochères (A6) ont été sensibilisés aux risques piétonniers encourus lors d’une panne sur la bande d’arrêt d’urgence grâce à un simulateur de réalité virtuelle.

Autoroutes : la satisfaction client régulièrement mesurée

Chaque année, APRR-AREA mène des enquêtes de satisfaction relatives aux services offerts à ses clients. La dernière étude effectuée en ligne à l’automne 2019 auprès de 9 861 usagers français, belges et néerlandais ayant opté

pour le télépéage a été publiée en novembre. Elle montre une parfaite stabilité par rapport à 2018 de la note de satisfaction globale, soit 8,1/10. Par ailleurs, les 28 270 réclamations émises par les clients au cours de l’année écoulée – un chiffre en baisse de 20 % en un an – ont été prises en charge dans un délai inférieur ou égal à dix jours dans 97,83 % des cas, 99,79 % l’ayant été en moins d’un mois.

« Gilets jaunes » et tarification autoroutière : des réponses aux crises sociales

Bon nombre d’infrastructures autoroutières ont été touchées un peu partout en France au cours de l’année 2019 par le mouvement social dit des « gilets jaunes ». Celui-ci a eu peu d’impacts matériels sur les réseaux concédés à Eiffage. Dès le démarrage de la crise, il a été décidé d’éviter les confrontations directes entre personnel et manifestants. Aussi les barrières ont-elles été levées en cas de présence de gilets jaunes sur les péages. Une attitude équivalente destinée à désamorcer tout conflit a été observée au niveau du viaduc de Millau, où la CEVM (Compagnie Eiffage du viaduc de Millau) a misé sur la concertation en amont avec les manifestants. Ainsi, chaque samedi, le trafic autoroutier a été délesté au profit du réseau départemental entre 9 heures et 17 heures. Si ces options ont inévitablement eu des répercussions sur les recettes péagères, elles ont eu le mérite de préserver l’outil de travail.

Conscientes de l’impact du coût des péages sur le pouvoir d’achat des Français devant emprunter les autoroutes pour des trajets réguliers, les concessions autoroutières – à l’instar des autres concédants autoroutiers de l’Hexagone – proposent une offre tarifaire spécifique via l’abonnement télépéage depuis février 2019. Cette démarche a été menée dans le cadre d’une négociation avec le ministère des Transports. Désormais, les automobilistes et les motards effectuant au moins 20 trajets identiques par mois (ou 10 allers-retours) peuvent prétendre à l’offre Cito 30, soit une réduction de 30 % sur le prix habituel. Pour le viaduc de Millau, un tarif différencié est accessible dès 10 passages mensuels, la CEVM conservant ses formules d’abonnements préférentiels.

Ligne à Grande Vitesse Bretagne-Pays de la Loire (LGV BPL) : Eiffage accompagne l’État dans ses réflexions sur l’évolution des normes acoustiques

Face aux protestations de riverains des lignes à grandes vitesses inaugurées en 2017, l’État a missionné le CGEDD (Conseil général de l’environnement et du développement durable) pour une mission de médiation et afin de proposer d’éventuelles modifications de la réglementation actuelle sur les nuisances générées par les TGV. Dans ce cadre, Eiffage Rail Express (ERE) a accepté d’élargir son contrôle de l’efficacité des mesures de protection et d’apporter toute la

transparence sur ces dernières. Cette campagne a permis de confirmer l’efficacité des dispositifs mis en œuvre et le respect de la réglementation actuelle.

Pour aider le CGEDD dans sa mission, ERE a réalisé un travail innovant quant à la recherche et à la compréhension de la nuisance sonore aux abords de la ligne. Ce travail a vu aboutir une cartographie des pics de bruit (LAmax) le long du tracé. Sur cette base, le CGEDD a proposé la mise en place d’un fond de soutien afin de réaliser des protections complémentaires sur des critères objectifs. Pour la LGV BPL, ce fond est doté de 11 millions d’euros par l’État et les collectivités Locales. ERE est chargé de la mise en œuvre des aménagements qui seront décidés dans ce cadre.

Développer des services à valeur ajoutée pour les clients

Eiffage conçoit ses projets – construction, programmes immobiliers, aménagements urbains, autoroutes… – avec la volonté d’apporter le maximum de services à valeur ajoutée à ses clients, qu’il s’agisse de maîtres d’ouvrage ou de particuliers (acquéreurs de logements, usagers d’autoroute…).

Immobilier : un panel de services connectés et innovants

Plusieurs projets ont été déployés en cours d’année par les équipes d’Eiffage Immobilier afin d’accompagner les acquéreurs tout au long de leur acte d’achat. En phase amont, une nouvelle version du showroom virtuel a été proposée aux clients de l’écoquartier La Vallée de Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine). Ils ont été les premiers à utiliser un outil encore unique en son genre sur le marché. Lunettes 3D sur les yeux et joystick en main, ils ont pu se projeter dans leur futur appartement grâce à la digitalisation de chaque typologie de logement mis à la vente, personnaliser les ambiances intérieures et découvrir leur environnement extérieur.

Eiffage Immobilier a mis au point un contrat de réservation d’appartement numérisé avec authentification électronique de la signature. Ce nouveau mode de fonctionnement « zéro papier » fluidifie l’acte d’achat. Il a d’abord été testé en Île-de-France, puis déployé sur l’ensemble du territoire français. De janvier à fin novembre 2019, 1 645 contrats ont été signés de cette manière. Il est prévu d’étendre ce service à l’ensemble des pays de la branche dans les prochains mois, la Belgique et la Suisse étant concernées en priorité.

À l’autre extrémité du process d’acquisition, à savoir en phase d’emménagement, Eiffage Immobilier a créé l’Atelier by Eiffage, une initiative primée en 2018 dans le cadre du challenge interne #Immo-Inno. Désormais à la disposition des responsables de programme, cet espace d’accueil mobile de type « tiny house » – qui sera disponible début 2020 au format « conteneur maritime » – est installé en

pied d’immeuble durant quelques semaines. Il a été conçu et aménagé afin de faciliter la vie des acquéreurs. De multiples services y sont proposés : conseils en bricolage, prêt d’outillage, gestion administrative, mise à disposition de clé 4G, recyclage de mobilier… Les habitants de la résidence Oxygène, à Guyancourt (Yvelines), ont été les premiers à tester ce concept, rapidement suivis par ceux de l’opération Villa d’Ivry à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne).



L’Atelier by Eiffage
© Eiffage Construction

Simplifier et sécuriser la vie des usagers

Les autres branches du Groupe participent pleinement, elles aussi, à cette recherche de nouveaux services – fruits de l’innovation interne – destinés à simplifier et sécuriser la vie des usagers et des clients. La branche Énergie Systèmes a, par exemple, élaboré et installé un système valorisant les données de trafic recueillies par la CEVM, en termes tant de temps de parcours que de temps d’attente au péage et de fréquentation au regard de la saisonnalité. À Mouans-Sartoux (Alpes-Maritimes), un dispositif de lecture de plaques d’immatriculation associé à une vidéo verbalisation a été déployé à la demande de la municipalité afin de dissuader les chauffeurs poids lourds d’enfreindre l’interdiction de circuler en centre-ville, renforçant par là même la sécurité des administrés.

Autoroutes : servir au mieux les automobilistes

Au cours de l’année, les concessions autoroutières ont multiplié les actions tournées vers la qualité du service rendu à ses clients. En avril, la première station-service de marque Fulli exploitée par l’entreprise a été ouverte sur l’aire de Dracé (A6), au nord de Lyon. Sa spécificité consiste à aligner les tarifs de ses carburants sur ceux pratiqués à l’extérieur du réseau, soit une réduction de 10 à 20 centimes par litre par rapport à ceux affichés par les autres opérateurs pétroliers. Quatre mois après son ouverture, plus de 100 000 clients s’étaient arrêtés à ce point de vente. En fin d’année, les volumes distribués dépassaient de 10 % les objectifs initiaux, preuve que cette initiative visant à freiner la flambée des prix des carburants sur autoroute répond à une véritable attente des conducteurs.

L'expérimentation du free flow a également marqué l'exercice passé. Ce système de péage sans barrière a pour but de fluidifier la circulation en évitant tout arrêt (ou ralentissement à 30 km/h) au péage. Deux portiques ont été installés, l'un sur l'A311 et l'autre sur l'A36, pour juger la fiabilité d'un système qui équipera intégralement la future autoroute A79 (Route Centre-Europe Atlantique, dite également RCEA). Enfin, les concessions autoroutières ont confirmé leur volonté de développer des outils numériques et de communication sous toutes leurs formes afin d'améliorer l'expérience client sur leur réseau. Ainsi, les abonnés d'Orange ont accès à la 4G sur la totalité de l'A6, le paiement sans contact au péage est en cours de déploiement et, au travers du programme Connect, les automobilistes ont accès à de nombreux services digitaux facilitant leur mobilité sur le réseau.

Répondre aux nouvelles habitudes de vie

- Concevoir des lieux de vie répondant pleinement aux mutations sociétales, c'est l'ambition d'Eiffage Immobilier et d'Eiffage Aménagement. Aussi plusieurs produits allant dans ce sens ont-ils été lancés en 2019.
- Cazam® (associée à Sergic Résidences Services) propose des résidences services de seconde génération d'un niveau « premium accessible ». Trois opérations ont été initiées en cours d'année à Pontoise (Val-d'Oise), Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis) et Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme).
 - Cocoon'Agés® (en partenariat avec Récipro-Cité) est un dispositif d'habitat conçu pour créer du lien intergénérationnel. Fin 2019, 22 opérations étaient signées, cinq étaient en cours de travaux et quatre étaient livrées et ouvertes à Guyancourt (Yvelines), Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), Aubagne et Marseille (Bouches-du-Rhône).
 - Les logements compacts, meublés mais cependant personnalisables s'adressent à une clientèle de primo-accédants désireux de vivre en milieu urbain dense. Une première opération test de neuf logements a été commercialisée en novembre 2019 dans le cadre de l'opération d'aménagement Grand Canal à Clamart (Hauts-de-Seine).
 - Eiffage Aménagement a ouvert la première Conciergerie Participative® en octobre 2019 au cœur de la ZAC du quartier Seine Ouest, à Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine).

International: une offre hospitalière pour les pays émergents
En partenariat avec Egis, la branche Construction a développé une offre répondant aux besoins des pays émergents dans le domaine hospitalier, ceux-ci ne disposant bien souvent que d'infrastructures vieillissantes et obsolètes. Sa proposition d'un « hôpital à évolution modulaire industrialisé et durable » (Hemid) – dimensionnée aux besoins du pays ou de la région concernée et qui bénéficie du soutien du Fonds d'étude et d'aide au secteur privé

(Fasep) – porte non seulement sur la conception-réalisation de l'établissement de soins, mais aussi sur son exploitation, son business plan et son financement. Elle se veut en phase avec les principes du développement durable (énergie solaire, gestion de l'eau, traitement des déchets et effluents hospitaliers...). Une réflexion approfondie a été menée dans ce sens avec les services sanitaires de Guinée-Conakry pour la réalisation de deux hôpitaux de 200 lits dans les villes de Kindia et Labé. S'il répond à une demande précise des autorités de ce pays d'Afrique centrale, le concept peut aisément être transposé à d'autres pays similaires qui doivent faire face à des besoins équivalents.

Contribuer à la cohésion des territoires et au développement local

Bâtiments, quartiers, voies de communication, transports publics, ouvrages de génie civil ou réseaux électriques : quel que soit le type d'opération, le Groupe considère que ses missions ne se limitent pas à la seule exécution des travaux qui lui sont confiés, et que ces mêmes opérations sont génératrices de progrès pour les populations concernées. Ses équipes sont par conséquent soucieuses des problématiques sociétales connexes à leurs chantiers.

Favoriser l'emploi local

Eiffage accorde toute son attention au développement de l'emploi local – facteur d'épanouissement et d'émancipation – pour chacun des projets majeurs qui lui sont confiés. En France, le Groupe agit en partenariat avec les institutions dédiées (Pôle emploi, Missions locales...) et les référents présents au sein des collectivités, non seulement pour remplir ses obligations contractuelles en matière d'insertion, mais également pour former à ses métiers des personnes en recherche d'emploi. Dans le cadre du Grand Paris Express (GPE), sur le seul chantier de la ligne 16, pas moins de 400 millions d'euros (20 % du marché) seront sous-traités à des PME locales. En parallèle, des formations destinées à des personnes éloignées du monde du travail – et suivies de recrutements en CDI sur les projets du GPE – ont eu lieu tout au long de l'année pour des postes de mineurs-boiseurs, hommes trafic, approvisionneurs achats, coffreurs-bancheurs ou mécaniciens sur tunnelier.

International: des impacts durables sur l'emploi et l'économie
C'est peut-être toutefois lors des grandes opérations effectuées sur le continent africain que l'impact de la présence du Groupe est le plus important. La politique d'Eiffage consiste d'une part à recourir aux entreprises du pays pour toutes les tâches qui ne relèvent pas de son cœur de métier (construction de bases vie, intendance, gardiennage, restauration des équipes...) et, d'autre part, à former/recruter du personnel local. RMT, filiale d'Eiffage Énergie Systèmes - Clemessy située en Allemagne et très présente en Afrique, y orga-

nise par exemple régulièrement des formations « élingage et appareils de levage », « habilitation électrique », « travaux en hauteur » et « sauveteur secouriste au travail (SST) ». Au Sénégal, le lancement des travaux du champ gazier offshore Grand Tortue Ahmeyim est allé de pair avec un dialogue avec les autorités locales, celui-ci ayant abouti à la création pérenne par Eiffage d'une surface de 12 hectares dans le port de Dakar et la rénovation par Eiffage de l'École nationale de formation maritime.

Parmi les exemples récents, plus de 300 collaborateurs ont été recrutés au Ghana par Eiffage Énergie Systèmes pour la réalisation de deux postes de transformation à Tamale, et plus de 600 l'ont été par Eiffage Génie Civil pour la construction du port de Tema, dans ce même pays. Au Sénégal, 150 personnes ont rejoint les équipes EES lors de la réalisation d'une boucle 225 kV de 50 kilomètres entre Kaolack et Fatick.

Enfin, le contrat signé en février entre Eiffage Génie Civil Marine et BP concernant le développement du champ gazier offshore Tortue Ahmeyim, au large des côtes de l'Afrique de l'Ouest, va de pair avec la création de 600 emplois sur le port de Dakar pour la fabrication de 21 caissons béton immergés de 16 000 tonnes chacun. Ce chantier s'accompagne aussi de l'ouverture d'une carrière en Mauritanie, avec 600 emplois supplémentaires à la clé. Il convient de signaler que tous ces chantiers sont menés selon les mêmes critères que ceux appliqués en France au niveau de la prévention des accidents du travail. Avec aucun accident grave à déplorer parmi les 600 employés locaux à sa livraison en début d'année, le chantier du terminal portuaire de Tema en constitue une illustration exemplaire.

Pérenniser les emplois après les chantiers

L'une des préoccupations d'Eiffage consiste à pérenniser les emplois créés le temps de ses chantiers. Certains collaborateurs locaux se voient proposer des contrats d'expatriation d'un pays d'Afrique à un autre, permettant d'exporter les standards d'Eiffage dans les domaines techniques, éthiques et préventifs sur de nouveaux chantiers. C'est ainsi que, par exemple, du personnel malgache d'Eiffage Génie Civil a été détaché sur les chantiers de deux routes à aménager aux Comores. Une expérience similaire a permis à un opérateur de centrale à béton du Congo-Brazzaville d'être missionné en tant que responsable de centrale et gestionnaire des stocks sur un chantier portuaire de Freetown (Sierra Leone). Enfin, parmi les quelque 400 personnes formées par Eiffage Énergie Systèmes au Ghana, au Burkina Faso, au Togo et au Bénin, nombre d'entre elles ont créé localement leurs propres entreprises, générant à leur tour de l'emploi et de la richesse dans ces pays.

L'écoute des besoins des populations locales est une autre caractéristique de l'implication d'Eiffage dans les territoires. Très souvent, les installations nécessaires à la bonne conduite des travaux sont remises aux collectivités en fin de chantier. En Guinée équatoriale, RMT a participé à la construction d'une école et d'une maison pour

enseignants à Bantabaré dans le cadre de la création d'une ligne de 33 kV et d'un poste 66/20 kV au port de Malabo. Au Sénégal, le chantier éolien de Taïba, à 90 km au nord de Dakar, s'est accompagné de nombreux petits travaux locaux (nettoyage d'une décharge anarchique, élagage d'arbres le long d'une route, terrassement d'un stade, comblement d'anciennes carrières de sable...). Enfin, deux opérations de sponsoring sportif ont eu lieu au Togo lors du Tour cycliste international du pays (du 9 au 24 avril) et d'un EcoJogging à proximité de Lomé (15 juin).

La Fondation Eiffage, un levier d'ancrage territorial sur le long terme



La Fondation Eiffage a vocation à soutenir financièrement les projets d'insertion socioprofessionnelle concernant des personnes en difficulté, éloignées de l'emploi ou en situation d'exclusion. Les dossiers qui lui sont soumis sont toujours parrainés par des collaborateurs (en activité ou à la retraite) impliqués personnellement dans les actions présentées, valorisant ainsi leur engagement bénévole et solidaire en lien avec le développement local des territoires. Le soutien accordé aux structures bénéficiaires peut perdurer plusieurs années, notamment pour des initiatives de grande envergure.

Le comité de sélection et de suivi des projets se compose de représentants de toutes les branches d'Eiffage, des équipes des ressources humaines, ainsi que de personnalités externes reconnues pour leur expertise dans le domaine associatif ou de l'insertion. Il s'est réuni trois fois au cours de l'année, soit en mars, juin et novembre. Le nombre de projets sélectionnés s'est élevé à 25 en 2019. Ceux-ci émanent de collaborateurs représentatifs de la diversité des établissements et des métiers du Groupe. Depuis sa création en 2008, plus de 250 projets ont déjà reçu le soutien de la Fondation Eiffage. Pour la seule année 2019, le montant global des dotations accordées s'est élevé à 540 000 euros.

Des partenariats approfondis sur la durée

La Fondation Eiffage cherche à développer et à approfondir les partenariats avec les structures permettant aux collaborateurs du Groupe de s'impliquer pleinement dans le bénévolat. En 2019, le travail mené avec l'association Article 1, promouvant l'égalité des chances et la diversité, a été renforcé, dans la droite ligne des actions entreprises au cours de l'exercice précédent. Plus de 100 collaborateurs de sept régions se sont engagés dans des opérations de mentorat auprès de jeunes de milieux modestes. Parmi eux, 23 ont animé des ateliers dans les lycées pour informer les élèves sur les filières

préparant aux métiers du Groupe, les familiariser avec les codes de la vie en entreprise et les initier aux entretiens de recrutement.

Des initiatives marquantes ont abouti en cours d’année grâce au soutien de la Fondation Eiffage. Cette dernière a contribué à l’implantation d’un garage solidaire du réseau Solidarauto à Nice (Alpes-Maritimes). Son accompagnement a permis à l’association Territoires zéro chômeur de longue durée de créer 70 emplois dans la communauté de communes du Pays de Colombey et du Sud Toulinois (Meurthe-et-Moselle et Vosges). Enfin, sa présence en 2019 auprès de Positive Planet débouchera dans les prochains mois sur l’ouverture d’une nouvelle antenne de l’association à Nice afin d’aider les jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville à monter leurs projets d’entreprise.

Des projets soutenus en Afrique

La Fondation Eiffage ne limite pas son périmètre d’activité à la France métropolitaine. Les collaborateurs travaillant à l’international peuvent eux aussi soumettre leurs propositions. La seule condition imposée est que le Groupe soit implanté de façon pérenne dans le pays concerné afin de pouvoir assurer un bon suivi des dossiers. En 2019, deux dossiers émanant du Sénégal ont été sélectionnés. Le premier, conduit avec Hydraulique Sans Frontières, vise la création de points d’eau potable et de latrines dans le village de Diam Diam. Le second est mené avec l’organisation non gouvernementale Le Partenariat. Il porte sur l’implantation à Saint-Louis d’une structure d’insertion et de formation aux métiers de l’environnement – le centre Diapalanté –, un projet également soutenu par Eiffage Sénégal dans la cadre de sa politique RSE.

Mécénat: des partenariats multiples avec des associations et des organismes d’intérêt général

Au-delà des projets soutenus par la Fondation Eiffage, de nombreuses entités du Groupe ont multiplié les partenariats avec des associations et organismes d’intérêt général, tant en France qu’à l’international. Elles affichent ainsi leur vocation à se positionner au plus près des territoires, à soutenir les initiatives locales et à répondre aux besoins concrets des femmes et des hommes qu’elles côtoient au quotidien.

➔ Dans la continuité du soutien apporté depuis 2005 à la Fondation Abbé Pierre par la branche Construction, trois actions majeures sont à signaler pour l’année écoulée. Celles-ci concernent la livraison d’une Boutique Solidarité à Valenciennes (Nord) – à la suite d’une opération de type mécénat de compétences –, la décision d’engager les travaux pour une structure équivalente à Alès (Gard) et, le 2 octobre 2019, le financement d’un concert solidaire à la salle Gaveau (Paris), dont les recettes ont entièrement été reversées à la Fondation.

- ➔ Eiffage Construction est devenue l’un des partenaires officiels du programme Nageur et Citoyen. Son objectif consiste à faire découvrir et à enseigner la natation aux jeunes des quartiers défavorisés. La première opération a été lancée le 23 avril 2019 à la piscine de Vanves (Hauts-de-Seine) auprès de 200 enfants de 6 à 12 ans en présence de quatre champions français, à savoir Charlotte Bonnet, Maxime Grousset, Fantine Lesaffre et Mehdy Metella.
- ➔ Les entreprises d’Eiffage Énergie Systèmes ont engagé de multiples actions. Certaines ont pris la forme de mécénats de compétences, comme lors de l’exposition « Robots » au sein de la Cité des sciences et de l’industrie, où une équipe d’EES-Clemessy spécialisée en programmation cinétique a participé au codage des deux bras de l’un des robots présentés. D’autres bénévoles de cette branche ont déployé les équipements de production de froid et la ventilation spécifique de la salle IRM de la toute nouvelle plateforme Lumière au sein de l’hôpital Necker (Paris). Les premières patientes de cette unité de recherche dédiée à la femme enceinte et au fœtus ont été accueillies en juillet 2019. Enfin, à Mulhouse (Haut-Rhin), des collaboratrices d’EES-Clemessy se sont mobilisées pour faire découvrir les métiers de l’énergie à 100 collégiennes alsaciennes de troisième lors de la journée Elles bougent pour l’énergie organisée le 10 octobre 2019 par l’association Elles bougent.

Une implication forte des filiales européennes

- ➔ En Belgique, les filiales d’Eiffage Énergie Systèmes participent à des démarches particulières de mécénat. VSE fait partie du collectif d’entreprises mécènes Bruocsella, tandis qu’Yvan Paque a adhéré à Co-Legia. Ces engagements visent, entre autres, à permettre aux populations les moins favorisées de participer à des manifestations socioculturelles sur les territoires où les deux entités sont implantées. L’ensemble des entreprises belges a, par ailleurs, contribué au financement d’un véhicule PMR pour l’association Télé-service, très active dans la ville de Liège (Wallonie).
- ➔ Au Portugal, les employés de JJTomé (branche Énergie Systèmes) ont participé de novembre à décembre 2019 à une collecte de vêtements, couvertures et produits d’hygiène en collaboration avec deux associations humanitaires locales, Entrajuda et Vitae.
- ➔ Des actions culturelles ont été soutenues par la filiale locale d’Eiffage Construction en Pologne. Celle-ci a sponsorisé le Stalowa Art Weekend visant à mettre en avant les spécificités historiques et culturelles de Praga-Pólnoc, un quartier résidentiel à l’architecture typique de la fin du XIX^e siècle au cœur de Varsovie. Elle a également été partenaire du French Touch 2019, une manifestation de promotion de la culture française en Pologne, et de la Société des architectes polonais pour des événements ciblant le développement durable, l’aménagement urbain et l’économie circulaire.
- ➔ La filiale suisse de la branche Construction est particulièrement présente auprès des clubs sportifs du pays par exemple de football (FC Saint-Gall) et de hockey sur glace (HC Thurgau et EV Zug).

Elle a aussi soutenu plusieurs épreuves sportives (lutte suisse, course cycliste, saut d’obstacles), dont l’une spécialement dédiée aux personnes souffrant de déficience mentale (Special Olympics).

De Madagascar au Sénégal

Lors de la Journée mondiale du refus de la misère, qui a lieu chaque année le 17 octobre, les équipes malgaches de la branche Infrastructures ont mis à la disposition de l’association Antoka Madagasikara un camion pour transporter des vêtements. Les jeunes d’un village de la commune rurale Mahasolo Tsiroanomandidy (région de Bongolava), à l’ouest d’Antananarivo, en ont été les principaux bénéficiaires.

Eiffage Sénégal, de son côté, a confirmé en 2019 son partenariat initié l’année précédente avec le musée des Civilisations noires de Dakar. Elle a également soutenu l’exposition panafricaine « Prête-moi ton rêve », organisée par la Fondation pour le développement de la culture contemporaine africaine (FDCCA), et l’exposition « L’École de Dakar », présentant une centaine d’œuvres d’artistes sénégalais issues du fonds Henry Barbier, collectionneur reconnu. Dans le domaine sportif, Eiffage Sénégal était incontournable lors du second marathon Eiffage Dakar, qui a réuni plus de 20 000 participants en février 2019. Avec le ministère sénégalais des Infrastructures, des Transports terrestres et du Désenclavement, l’entreprise a organisé le premier forum Développement autoroutier et sécurité routière les 26 et 27 juin. Enfin, en juillet, elle s’est fortement impliquée dans une campagne de dépistage des cardiopathies menée à Oussouye (Ziguinchor), durant laquelle 1 174 adultes et 1 012 enfants ont été examinés pour 17 cardiopathies détectées.

Innovation: de multiples collaborations avec les acteurs de la recherche

Eiffage se veut un Groupe moteur en matière d’innovation, de recherche et de développement afin d’offrir les meilleurs produits et services possibles à ses clients et aux usagers des ouvrages construits. Cet engagement est étroitement lié à la mise en place de partenariats avec les organismes de recherche, les universités, les grandes écoles ainsi que les entreprises innovantes. Les nombreuses initiatives déployées en faveur de la biodiversité sont décrites dans le chapitre « Réduire l’empreinte environnementale des chantiers et des activités ». Toutes les branches du Groupe sont impliquées dans cette démarche novatrice.

Routes et recherche appliquée

La branche Infrastructures a développé depuis cinq ans deux partenariats privilégiés sous forme de chaires de recherche appliquées, l’un avec l’École nationale des travaux publics de l’État (ENTPE) de Vaux-en-Velin (Rhône) et l’autre avec l’Institut Mines-Télécom de Lille Douai (Nord). Dans ce cadre, cinq thèses concernant, d’une part, la durabilité des liants et des enrobés bitumineux, et, d’autre part, le

traitement environnemental des sédiments fluviaux ou portuaires et des boues de tunneliers ont été soutenues (ou sont en cours de finalisation) en 2019. Au cours de l’année, plusieurs dizaines d’articles scientifiques et techniques ont été publiés dans des revues à comité de lecture par les équipes R&D d’Eiffage Route. Ces dernières poursuivent leur collaboration avec l’Insa de Lyon pour la mise au point de polymères d’origine végétale durables. Elles sont également présentes à l’international auprès du Western Research Institute du Wyoming (USA) sur des programmes tournés vers la chimie et la performance des bitumes.

Quatre projets lauréats du concours du Cirr

- En 2019, quatre dossiers proposés par la branche Infrastructures d’Eiffage ont été lauréats du concours du Comité innovation routes et rues (Cirr) conduit par le ministère des Transports. L’un d’entre eux – réparation ou renforcement des ponts au moyen d’une précontrainte en polymères renforcés de fibres de carbone – est porté par Eiffage Génie Civil, les trois autres l’étant par Eiffage Route :
- ➔ LuminoKrom®, une peinture phosphorescente conçue avec la start-up OliKrom améliorant la visibilité nocturne sur les chaussées. Elle a été testée sur des chantiers de pistes cyclables à Saclay/Palaiseau (Essonne), Saint-Cyprien Plage (Pyrénées-Orientales) et Châteauroux (Indre);
- ➔ Biophalt®, un liant d’origine végétale bas carbone produit en France utilisé dans la formulation d’enrobé recyclé tiède pour des routes à fort trafic. Il a notamment été mis en œuvre sur le chantier du boulevard Louis XI à Tours (Indre-et-Loire);
- ➔ Skinway®, un béton bitumineux de faible épaisseur destiné à l’entretien des routes à faible trafic. Il répond plus particulièrement aux attentes des collectivités rurales et a été appliqué sur plusieurs sites dans le sud de la France.

La R&D en phase avec les enjeux actuels

La branche Construction poursuit, elle aussi, ses partenariats avec les principales écoles supérieures en lien avec son domaine d’activité. Plusieurs de ses collaborateurs sont engagés en tant qu’administrateurs ou chargés de cours auprès d’institutions de haut niveau, telles que le Chec, l’ESTP, l’ESITC ou encore CentraleSupélec. Eiffage Construction offre la possibilité à des élèves ingénieurs en dernière année de réaliser leur travail de fin d’études (TFE) au sein de ses équipes régionales ou de sa filiale Eiffage Benelux. C’est ainsi que 11 stagiaires ont été accueillis en 2019 avec un sujet à approfondir : l’évolution de l’outil de production.

Les engagements d’Eiffage Énergie Systèmes dans le domaine de la R&D sont en parfaite adéquation avec les besoins des collectivités

et des industriels : mobilité, sécurité dans les villes, intelligence artificielle, industrie du futur, robotique, etc. EES - Clemessy, marque dédiée au marché de l'industrie, collabore avec l'université de Haute-Alsace et est partie prenante de six pôles de compétitivité et clusters consacrés à des sujets liés aux matériaux de construction durable, aux véhicules du futur, à la gestion de l'eau ou encore au secteur spatial et aéronautique, à la pharmacie et à la chimie fine. Elle adhère d'autre part à de nombreux syndicats professionnels et associations, non seulement en France mais également en Suisse (domaine spatial).

Recherche: Eiffage partenaire de l'Université Gustave-Eiffel



Eiffage a signé un contrat cadre avec les établissements qui constituent la toute nouvelle Université Gustave-Eiffel. Ce partenariat lancé officiellement en 2019 et qui s'inscrit dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), a été conclu pour trois ans. Il concerne huit sujets de recherche accompagnant le développement de l'écoquartier LaVallée, situé à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine) : appropriation collective du territoire, bien-être, gestion responsable de l'eau, économie circulaire, chantier dans la ville, nouveaux services de mobilité, voirie à fonctionnalité augmentée, usages décrits et prédits par le numérique (voir le chapitre Réduire l'empreinte environnementale des chantiers et des activités).

Ville connectée et route sécurisée

Plusieurs applications novatrices développées par les équipes d'Eiffage Énergie Systèmes (EES) ont été déployées sur le terrain en 2019. Elles contribuent toutes à l'offre globale de smart city proposée par la branche au travers de la marque Expercité, dédiée aux collectivités. Sécurisation du trafic urbain, analyse des flux piétonniers, détermination des temps de parcours routiers, valorisation des data et fédération des systèmes grâce à la mise en œuvre d'hyperviseurs... : de multiples chantiers exécutés partout en France ont permis de concrétiser grandeur nature nombre d'innovations et de valider la pertinence de ces projets de développement auprès des donneurs d'ordre. Avec plus de 300 visites au cours de l'année, le succès rencontré par le showroom SmartCity ouvert à Montpellier (Hérault) – et conçu pour permettre aux clients de tester les offres Expercité – semble bien en apporter la preuve.

Eiffage Route et EES ont collaboré à la mise au point des produits Luciole® et Guid'N Grip®. Le premier associe un enrobé clair (ou scintillant) et un éclairage public intelligent réduisant jusqu'à 70% les

dépenses d'éclairage public. Des chantiers ont été réalisés à Rennes (Ille-et-Vilaine) et dans l'Hérault. Le second combine l'utilisation d'un enrobé à haute adhérence (Sécuriprène®) avec une signalétique intelligente formée de plots à LED, et vise à sécuriser les tronçons de route et virages dangereux. Cette innovation lauréate de l'appel à projets innovants du Cirr 2018 s'est traduite en 2019 par un chantier expérimental sur la RD612 dans le Tarn et fera l'objet d'un suivi de trois ans par les services techniques concernés de l'État (Cerema).

Eiffage Sénégal proche des établissements d'enseignement supérieur

Eiffage Sénégal a signé une convention avec l'École supérieure polytechnique de Dakar afin de rapprocher les formations proposées et les compétences recherchées par l'entreprise. Cette dernière a également conclu un accord cadre pour favoriser l'alternance avec l'École polytechnique de Thiès ainsi qu'avec l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar en vue d'attribuer des bourses à des étudiants de niveau master/doctorat effectuant des recherches dans les domaines environnementaux ou géologiques. En matière de R & D, Eiffage Sénégal est un acteur majeur de la plateforme Sekoya Afrique, qui promeut les solutions bas carbone et celles en faveur du climat en lien avec les écosystèmes africains.

Une politique d'achats responsables

La politique d'achats d'Eiffage vise à favoriser l'amélioration des pratiques responsables dans ce domaine, pratiques qui contribuent à la création de valeur, actuelle et future du Groupe. Ces démarches sont menées en parallèle du plan de vigilance (voir Rapport de gestion).

Convaincue que les fournisseurs 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, la direction Achats poursuit ses travaux suivant les axes dégagés comme prioritaires en 2018 en lien avec la stratégie Groupe, à savoir :

- ➔ renforcer les processus de qualification des fournisseurs et intégrer des critères RSE ;
- ➔ former les équipes aux outils de qualification, notamment sur les mêmes critères ;
- ➔ consolider les relations fournisseurs et mieux gérer les risques en renforçant la gestion contractuelle, le management des plans d'amélioration et l'évaluation ;
- ➔ décliner la stratégie bas carbone du Groupe dans les processus achats et auprès des fournisseurs afin de favoriser l'identification d'innovations en cohérence avec cette stratégie ;
- ➔ promouvoir une politique de gestion de l'intérim qui favorise l'insertion.

En 2019, c'est donc la continuité des actions lancées en 2018 qui prévaut. Il est à noter en particulier le déploiement progressif de la stratégie bas carbone du groupe au sein des méthodes et objectifs de la direction Achats. Ce déploiement se traduira d'ailleurs en 2020 par la poursuite des réflexions achats autour des indicateurs bas carbone, afin d'en dégager éventuellement des éléments de notation et d'évaluation.

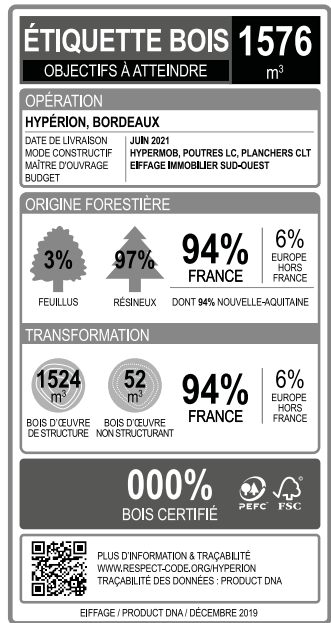
Les mois passés ont permis de concrétiser certaines des ambitions annoncées autour d'éléments de traçabilité et de caractérisation d'éléments RSE, notamment lors d'appels d'offres fournisseurs, en vue de préserver et accroître le « capital fournisseur ». Ces éléments s'entendent bien sûr en complément des démarches d'innovation et d'insertion et responsabilité sociétale.

Démarches en vue d'accroître la traçabilité des achats

En 2019, une bonne partie de la qualification RSE des 1 500 fournisseurs avec lesquels Eiffage a signé un contrat cadre a été réalisée. Cela étant, la poursuite de cette démarche est en cours afin de consolider les retours d'expérience de l'année passée, et intégrer des exigences encore plus ajustées au panel d'entreprises partenaires.

Ainsi, pour la fourniture de vêtements de travail, une visite a été effectuée dans une usine de fabrication à Madagascar afin de s'assurer que la production soit effectivement pérenne et se réalise dans de bonnes conditions : contrôle qualité, conformité, risque de non-production, conditions de travail acceptables.

Déploiement de l'étiquette bois



Etiquette bois provisoire pour le chantier Hypérion

Dans le même esprit, l'outil de traçabilité du bois de construction dont s'est doté Eiffage en 2017 est actuellement expérimenté, en adéquation avec le programme de traçabilité des filières bois. L'objectif est de s'assurer que les fournisseurs de matériaux bois suivent des démarches responsables et durables en amont de la filière.

Cette nouvelle initiative permet :

- ➔ de garantir l'origine des bois utilisés, même si elle n'est pas, à ce stade, une démarche de labellisation ou de certification ;
- ➔ de répondre aux enjeux actuels de construction durable ;
- ➔ de participer activement à la stratégie bas carbone du Groupe ;
- ➔ de valoriser les solutions peu carbonées et biosourcées.

L'étiquette bois a été déployée à titre d'expérimentation sur cinq chantiers Eiffage, dont la tour Hypérion, à Bordeaux (Gironde). Pour cette dernière, un objectif ambitieux de 80 % de bois d'origine locale a été fixé pour un volume d'environ 1 600 m³ de bois. Une méthode de « garantie d'origine » est utilisée, mettant en parallèle la capacité de production des forêts locales et les quantités nécessaires à la construction du projet. Dans un climat de confiance et de transparence, un partenariat avec les fournisseurs est établi afin de pouvoir tracer les origines des approvisionnements en bois ainsi que les capacités de production des quatre derniers mois précédant l'opération.

En lien direct avec l'ensemble des parties prenantes des projets concernés – acheteurs et conducteurs de travaux, prestataires de bois directs et indirects –, le cabinet d'experts Product DNA – spécialiste du traçage des matières premières et auquel Eiffage a fait appel afin d'intégrer les processus de traçabilité au cœur de sa chaîne d'approvisionnement et dans ses relations avec les fournisseurs et sous-traitants –, agit en tant que tierce partie garante de la méthodologie, du suivi et des vérifications du programme depuis 2017.

Former et sensibiliser les acheteurs

La direction des Achats poursuit l'animation de sessions d'intégration des acheteurs. Ainsi, depuis octobre 2017, plus de 20 sessions ont été menées autour des objectifs, des processus et des outils achats. La formation est désormais inscrite dans le catalogue de l'Université Eiffage, et proposée systématiquement aux nouveaux arrivants. Ce programme permet de mieux faire connaître les objectifs des Achats Eiffage, tout en continuant à déployer les politiques groupe dont le volet « Achats responsables ». Les enjeux importants sont ainsi bien identifiés, ainsi que les personnes chargées de ces derniers afin de développer l'esprit de réseau et d'offrir aux collaborateurs du Groupe la possibilité de contacter les bons interlocuteurs. Dans cette perspective, les sessions se poursuivront en 2020.

Une politique d’achats intégrée à la stratégie bas carbone du Groupe

Le rôle des Achats dans la stratégie bas carbone prend de l’ampleur, les équipes Achats permettant de mieux connaître, promouvoir et accompagner la sélection de matériaux dont l’empreinte carbone est réduite. Le service Achats travaille activement sur une évaluation multicritère de l’écoconception des produits, et des offres des fournisseurs. Eiffage a souscrit un contrat pour les chantiers avec EDF fin 2019 lui permettant d’être assuré de bénéficier de 12 % minimum d’énergies renouvelables (production solaire, hydraulique, éolienne) dans la consommation propre aux chantiers.

Par ailleurs, à la suite de la réforme entreprise en 2017 en ce qui concerne la gestion de ses contrats en matière d’énergie, l’analyse du bilan à fin 2019 du nouveau système de suivi des consommations, tant sur les sites fixes que sur les chantiers, a permis d’optimiser les puissances souscrites et d’analyser les consommations en vue de les diminuer.

La DSI et la direction Achats ont lancé un appel d’offres « Matériel informatique et bureautique » en juin 2019. Cette démarche nouvelle repose sur l’identification, d’une part, des émissions en CO₂ des ordinateurs au cours de trois étapes distinctes : le démarrage, la pleine puissance et le mode veille, et d’autre part sur leur évaluation selon l’écotool EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool). Comparaison a été ensuite faite des résultats, selon le type de matériel (portable bureautique, bureautique fixe, un portable permettant de travailler en 3D/BIM) et selon les consommations moyennes électriques, compris le taux de panne, au regard des impacts environnementaux ultérieurs (pièces de rechange, renouvellement de l’équipement, etc.). Pour aller plus loin, de nouveaux éléments d’appréciation ont été introduits à l’occasion du renouvellement de la flotte de véhicules mené en 2019 pour la période 2020-2021. Les véhicules utilitaires correspondent toutefois à une démarche distincte, leur configuration n’étant pas mature au regard de la charge utile et de la consommation nécessaire afférente. Dans le prolongement de cette démarche, des réflexions sont menées de manière transverse en vue de proposer aux collaborateurs des services plus flexibles en termes de mobilité.

Reporting quantitatif concernant les informations sociales

Tableau n°1
Effectifs au 31/12/2019

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Effectif Total Cadres	2017	2 618	2 828	3 661	520	76	347	10 050
	2018	2 729	3 203	3 791	517	79	358	10 677
	2019	2 867	3 392	4 000	526	78	378	11 241
Effectif total ETAM	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
	2019	1 764	4 977	9 075	1 790	120	333	18 059
Effectif total Ouvriers	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
	2019	4 011	9 055	7 637	1 197	52	0	21 952
Effectif total	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
	2019	8 642	17 424	20 712	3 513	250	711	51 252

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Effectif total	2017	3 994	3 393	3 090	822	637	1 764	462
	2018	4 218	3 591	3 605	850	615	1 853	470
	2019	4 259	3 619	4 828	858	1 831	1 793	658

Autres Europe = Angleterre, Italie, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Suisse.
Autres International = Canada, Colombie, Inde, Chili, Maroc. 87 % des effectifs hors France sont pris en compte dans le reporting.

Tableau n° 2 :
Embauches et licenciements

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Embauches CDD+CDI Cadres	2017	379	422	486	7	3	35	1 332
	2018	447	620	501	21	9	47	1 645
	2019	437	568	556	19	16	51	1 647
Taux d'em- bauches CDD+CDI Cadres femmes	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%
	2019	25,63%	21,30%	18,88%	31,58%	37,50%	33,33%	22,28%
Embauches CDD+CDI ETAM	2017	294	640	1 089	99	27	34	2 183
	2018	367	834	1 433	104	31	64	2 833
	2019	370	985	1 559	103	26	87	3 130
Taux d'em- bauches CDD +CDI ETAM femmes	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%
	2019	39,19%	25,99%	20,46%	45,63%	19,23%	59,77%	26,33%
Embauches CDD+CDI Ou- vriers	2017	124	865	1 010	65	5	0	2 069
	2018	209	999	1 255	91	10	0	2 564
	2019	214	1 404	1 339	74	6	0	3 037
Taux d'em- bauches CDD +CDI Ouvriers femmes	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%
	2019	0,47%	0,85%	1,27%	10,81%	0,00%	SO	1,25%
Embauches CDD+CDI	2017	797	1 927	2 585	171	35	69	5 584
	2018	1 023	2 453	3 189	216	50	111	7 042
	2019	1 021	2 957	3 454	196	48	138	7 814
Embauches jeunes de moins de 26 ans	2017	346	748	967	75	14	32	2 182
	2018	418	886	1 097	73	19	47	2 540
	2019	429	1 076	1 123	76	19	42	2 765
Embauches seniors (≥ à 50 ans)	2017	42	136	213	21	3	4	419
	2018	63	227	258	33	4	5	590
	2019	54	270	363	35	5	7	734
Licenciements de CDI hors rupture conventionnelle	2017	245	531	359	19	3	4	1 161
	2018	208	458	302	23	4	4	999
	2019	201	510	311	13	3	6	1 044

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres In- ternational
Embauches CDD+CDI	2017	802	447	1 992	209	71	1 346	471
	2018	874	530	1 547	294	68	1 791	933
	2019	651	496	1 576	216	308	985	1 330
Licenciements de CDI hors rupture conventionnelle	2017	135	292	89	63	49	0	14
	2018	184	245	74	30	62	0	37
	2019	232	244	83	26	125	5	51

Tableau n° 3 :
Stagiaires et alternants

France		Construction	Infrastructure	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Nombre de tuteurs en exercice	2017	339	860	940	260	51	0	2 450
	2018	368	771	1087	216	48	0	2 490
	2019	412	858	1 050	167	59	16	2 562
Nombre de stagiaires accueillis dans l'année	2017	769	702	1 213	80	7	32	2 803
	2018	782	751	1 212	64	7	31	2 847
	2019	788	741	1 119	80	3	25	2 756
Nombre d'alternants présents au 31/12	2017	233	725	880	122	15	14	1 989
	2018	286	852	1 092	137	12	23	2 402
	2019	323	957	1 116	127	16	27	2 566
Nombre d'alternants accueillis dans l'année	2017	328	1 105	1 312	204	24	20	2 993
	2018	426	1 245	1 524	233	20	31	3 479
	2019	469	1 448	1 721	231	24	44	3 937

Tableau n° 4 :
Rémunérations brutes hors absences (en moyenne annuelle)

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Cadres femmes	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
	2019	48 338	49 365	49 302	57 015	50 987	55 171	50 004
Cadres hommes	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
	2019	60 864	63 370	57 715	68 060	70 566	82 283	61 391
Cadres	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
	2019	58 027	61 082	56 572	64 657	67 116	73 036	59 312
ETAM femmes	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
	2019	30 734	31 565	30 269	34 598	28 274	29 844	31 428
ETAM hommes	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
	2019	36 083	38 313	34 849	38 152	30 885	30 565	36 086
ETAM	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
	2019	34 162	36 842	34 049	36 508	30 398	30 152	34 974
Ouvriers femmes	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
	2019	23 343	25 203	24 252	34 203	21 974	SO	30 588
Ouvriers hommes	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
	2019	31 734	30 938	29 147	33 682	29 942	SO	30 559
Ouvriers	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
	2019	31 678	30 913	29 083	33 822	29 791	SO	30 560

Tableau n° 5 :
Organisation du temps de travail

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Taux de salariés Cadres hommes à temps partiel	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%
	2019	0,50%	0,42%	0,41%	0,83%	1,61%	1,22%	0,48%
Taux de salariés Cadres femmes à temps partiel	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%
	2019	6,80%	4,96%	5,79%	12,65%	0,00%	5,26%	6,35%
Taux de salariés Cadres à temps partiel	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%
	2019	1,95%	1,18%	1,15%	4,56%	1,28%	2,65%	1,57%
Taux de salariés ETAM hommes à temps partiel	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%
	2019	0,36%	0,39%	0,95%	1,79%	1,01%	1,50%	0,81%
Taux de salariés ETAM femmes à temps partiel	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%
	2019	10,76%	8,45%	13,33%	11,34%	0,00%	7,00%	11,02%
Taux de salariés ETAM à temps partiel	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%
	2019	4,14%	2,15%	3,16%	6,26%	0,83%	4,80%	3,30%
Taux de salariés Ouvriers hommes à temps partiel	2017	0,30%	0,35%	0,71%	4,20%	0,00%	SO	0,62%
	2018	0,62%	0,34%	0,73%	3,96%	0,00%	SO	0,68%
	2019	0,50%	0,32%	0,69%	4,63%	1,96%	SO	0,66%
Taux de salariés Ouvriers femmes à temps partiel	2017	9,68%	27,66%	23,89%	35,52%	0,00%	SO	31,24%
	2018	10,34%	25,58%	20,00%	35,89%	0,00%	SO	30,38%
	2019	10,34%	21,74%	18,02%	35,14%	0,00%	SO	28,85%
Taux de salariés Ouvriers à temps partiel	2017	0,36%	0,49%	1,04%	13,92%	0,00%	SO	1,42%
	2018	0,69%	0,46%	1,01%	13,29%	0,00%	SO	1,42%
	2019	0,57%	0,43%	0,94%	13,12%	1,92%	SO	1,33%
Taux de salariés à temps partiel	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%
	2019	1,76%	1,07%	1,96%	8,34%	1,20%	3,66%	2,08%

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux de salariés à temps partiel	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%
	2019	5,54%	7,52%	2,20%	1,17%	13,98%	0,00%	0,00%

Tableau n° 6 : Absentéisme

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Taux d'absentéisme net	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%
	2019	6,85%	4,92%	5,42%	5,52%	2,75%	2,06%	5,44%

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux d'absentéisme net	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%
	2019	6,00%	11,06%	4,20%	6,81%	4,83%	0,69%	1,24%

Tableau n° 7 : Santé – Sécurité

France		Construction	Infrastructures*	Energie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Taux de fréquence des accidents du travail	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
	2019	10,05	7,29	6,84	4,59	17,18	0,98	7,42
Taux de fréquence des intérimaires	2017	39,93	32,317	24,614	9,45	0,00	0,00	29,57
	2018	49,10	28,831	24,074	27,20	0,00	0,00	30,08
	2019	52,00	55,69	27,90	0,00	0,00	0,00	42,82
Taux de gravité réglementaire	2017	1,15	0,75	0,61	0,46	0,44	0,01	0,74
	2018	0,92	0,79	0,53	0,39	0,40	0,00	0,67
	2019	1,27	0,57	0,48	0,42	1,05	0,01	0,64
Maladies professionnelles reconnues dans l'année et imputables à l'entreprise	2017	55	44	86	6	0	0	191
	2018	69	57	49	10	0	0	185
	2019	57	60	79	10	0	0	206

* Hors Goyer (TF :12,37 - TG : 1,22 en 2019)

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal
Taux de fréquence des accidents du travail	2018	20,39	11,09	7,27	9,80	6,15	9,03
	2019	13,14	14,38	7,96	6,16	4,82	4,28
Taux de gravité réglementaire	2018	0,51	0,35	0,39	0,21	0,21	0,08
	2019	0,26	0,49	0,40	0,24	0,16	0,04

83% des effectifs à l'international sont couverts par cet indicateur

Les définitions des taux de fréquence et taux de gravité réglementaire sont les suivantes :
➔ taux de fréquence : nombre total d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 divisé par le nombre total d'heures travaillées ;

➔ taux de gravité réglementaire : nombre de journées perdues suite aux accidents de travail intervenus dans les trois dernières années x 1 000 divisé par le nombre d'heures travaillées.

Tableau n° 8 :
Formation

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Nombre total d'heures de formation	2017	139 857	259 488	409958,096	71 158	4 986	12 737	898 183
	2018	147 255	271 196	426 427	70 989	4 345	9 840	930 052
	2019	111 942	243 341	365 021	74 526	2 833	9 442	807 104
Coût global formation (part de la dépense de formation sur la masse salariale)	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%
	2019	1,60%	1,67%	2,88%	4,52%	1,64%	2,12%	2,30%
International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres In- ternational
Nombre total d'heures de formation	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
	2019	68 407	91 667	82 853	13 543	22 821	7 856	10 160

Tableau n° 9 :
Emploi des femmes

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Concessions	Holding	Total France
Taux de femmes Cadres dans l'effectif Cadres	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%
	2019	23,09%	16,66%	13,83%	31,56%	20,51%	35,19%	18,64%
Taux de femmes ETAM dans l'effectif ETAM	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%
	2019	36,34%	21,88%	17,85%	46,82%	17,50%	60,06%	24,41%
Taux de femmes Ouvriers dans l'effectif Ouvriers	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%
	2019	0,72%	0,51%	1,45%	27,82%	1,92%	SO	2,37%
Taux de femmes dans l'effectif total	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%
	2019	15,41%	9,76%	11,03%	38,06%	15,20%	46,84%	13,70%
International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres In- ternational
Taux de femmes dans l'effectif	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%
	2019	13,26%	10,08%	8,12%	30,89%	11,57%	10,21%	15,05%

Tableau n° 10 :
Personnes en situation de handicap

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Concessions	Holding	Total France
Nombre de personnes en situation de handicap (DOETH case C)	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
	2019	342,23	530,14	743,71	184,93	9,00	9,00	1 819,01
Nombre d'unités associées à contrats avec des EA, CDTD ou ESAT (DOETH case D2)	2017	14,20	20,58	21,69	7,78	0,77	1,86	66,88
	2018	8,24	26,22	37,654	7,70	0,00	2,78	82,59
	2019	11,31	17,59	27,59	9,14	2,45	2,93	71,01
Effectif manquant minoré des efforts consentis (DOETH Case G)	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
	2019	124,93	236,87	214,36	9,80	1,00	7,98	594,14
Indemnités payées (DOETH case P) (€)	2017	189 648	319014,17	384133,11	58 328	5 027	32 229	988 379
	2018	200 678	341 751	547 940	43 391	3 904	45 463	1 183 127
	2019	213 251	429 110	718 937	22 518	14 820	35 536	1 434 171
Embauches de personnes en situation de handicap	2017	11	12	17	1	0	0	41
	2018	8	9	22	3	0	0	42
	2019	10	10	27	4	0	0	51

Les données publiées issues de la DOETH correspondent à l'année N-1 de reporting

Tableau n° 11 :
Répartition par âge

France		Construction	Infrastructure	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Nombre de salariés de - de 26 ans	2017	647	1 515	1 761	127	34	36	4 120
	2018	715	1 711	2 069	124	30	55	4 704
	2019	803	1 940	2 220	129	29	60	5 181
Nombre de salariés âgés de 26 ans à 30 ans	2017	1 058	1 757	1 964	106	38	61	4 984
	2018	1 041	1 754	1 988	110	42	82	5 017
	2019	1 033	1 817	2 057	123	38	95	5 163
Nombre de salariés âgés de + de 30 ans à 35 ans	2017	1 275	2 050	2 414	183	46	77	6 045
	2018	1 211	2 122	2 391	188	47	69	6 028
	2019	1 198	2 177	2 540	180	43	81	6 219
Nombre de salariés âgés de + de 35 ans à 40 ans	2017	1 077	1 947	2 428	290	46	95	5 883
	2018	1 151	2 038	2 632	257	42	113	6 233
	2019	1 148	2 198	2 640	248	40	131	6 405
Nombre de salariés âgés de + de 40 ans à 45 ans	2017	1 150	1 996	2 350	624	36	78	6 234
	2018	1 037	1 989	2 313	583	38	78	6 038
	2019	1 008	2 045	2 318	472	26	85	5 954
Nombre de salariés âgés de + de 45 ans à 50 ans	2017	1 215	2 437	2 990	748	47	61	7 498
	2018	1 163	2 366	2 877	754	44	71	7 275
	2019	1 130	2 306	2 838	776	37	84	7 171
Nombre de salariés âgés de + de 50 ans à 55 ans	2017	1 284	2 606	3 134	806	24	81	7 935
	2018	1 316	2 669	3 158	790	32	87	8 052
	2019	1 260	2 682	3 161	769	23	89	7 984
Nombre de salariés âgés de + de 55 ans à 60 ans	2017	806	1 771	2 302	579	18	57	5 533
	2018	833	1 805	2 382	621	19	67	5 727
	2019	895	1 936	2 515	662	12	70	6 090
Nombre de salariés âgés de + de 60 ans à 65 ans	2017	147	253	346	140	3	17	906
	2018	149	269	356	125	1	15	915
	2019	157	302	399	148	2	13	1 021
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	2017	10	25	26	4	0	0	65
	2018	7	29	20	5	0	1	62
	2019	10	21	24	6	0	4	65

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres In- ternational
Nombre de salariés de - de 26 ans	2017	669	228	87	95	32	100	79
	2018	736	222	87	87	44	109	52
	2019	705	218	168	93	129	100	73
Nombre de salariés âgés de 26 ans à 30 ans	2017	383	377	209	88	71	188	80
	2018	416	402	234	117	48	228	70
	2019	442	404	304	109	121	240	129
Nombre de salariés âgés de + de 30 ans à 35 ans	2017	335	373	390	157	62	304	110
	2018	377	422	461	153	48	401	109
	2019	396	436	605	142	159	354	151
Nombre de salariés âgés de + de 35 ans à 40 ans	2017	374	395	595	137	84	334	67
	2018	394	404	631	129	75	366	79
	2019	403	395	795	132	202	325	105
Nombre de salariés âgés de + de 40 ans à 45 ans	2017	355	396	638	121	87	315	56
	2018	345	426	725	120	92	275	83
	2019	353	437	953	127	248	280	88
Nombre de salariés âgés de + de 45 ans à 50 ans	2017	516	520	524	80	94	269	33
	2018	504	538	647	100	91	246	29
	2019	444	507	873	102	298	238	44
Nombre de salariés âgés de + de 50 ans à 55 ans	2017	626	547	363	54	94	171	29
	2018	635	563	446	54	94	149	24
	2019	640	555	599	61	305	157	34
Nombre de salariés âgés de + de 55 ans à 60 ans	2017	462	375	201	55	77	81	15
	2018	511	408	262	54	77	77	15
	2019	533	460	379	50	186	96	21
Nombre de salariés âgés de + de 60 ans à 65 ans	2017	229	184	80	33	41	2	5
	2018	253	193	88	33	44	2	6
	2019	296	201	150	35	158	2	11
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	2017	32	4	3	7	10	0	2
	2018	37	7	4	3	14	0	3
	2019	44	5	2	7	25	1	2

Reporting quantitatif concernant les informations environnementales

Tableau n° 1 : Certifications

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces-sions	Holding	Total France
Chiffre d'af-faire certifié ISO 14001	2017	99,18%	92,00%	90,00%	100%	SO	SO	92,60%
	2018	90,63%	95,00%	88,00%	100%	NR	SO	91,04%
	2019	98%	98%	88%	100%	NR	SO	94%
Chiffre d'af-faire certifié ISO 9001	2017	99,61%	94,00%	99,00%	100%	SO	SO	95,44%
	2018	91,10%	93,00%	97,00%	100%	NR	SO	92,73%
	2019	98%	96%	96%	100%	NR	SO	95%
Chiffre d'af-faire certifié sécurité	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%
	2019	72%	32%	68%	0%	SO	SO	43%

France + International		Infrastructures
Chiffre d'affaire certifié ISO 14001	2017	92,00%
	2018	94,00%
	2019	96%
Chiffre d'affaire certifié ISO 9001	2017	93,00%
	2018	93,00%
	2019	93%
Chiffre d'affaire certifié sécurité	2017	45,00%
	2018	46,00%
	2019	43%

Tableau n° 2 : Dépenses environnementales

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces-sions	Holding	Total France
Provisions environnement comptabilisées (€)	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
	2019	0	14 296 836	0	0	0	0	14 296 836
Cautions financières environnement (€)	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
	2019	0	38 648 130	5 200	0	0	0	38 653 330
Investissements préventifs environnement (€)	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
	2019	407 683	4 487 412	196 390	18 357 809	0	0	23 449 294
Dépenses préventives de fonctionnement environnement (€)	2017	481 394	2858346,34	750533	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
	2019	450 020	2 773 633	736 847	18 571 278	0	0	22 531 778
Dépenses préventives fonctionnement (%)	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%
	2019	0,01%	0,06%	0,02%	0,71%	NR	SO	0,17%
Coûts actions en réparation décision justice (€)	2017	0	7 700	40 470	0	0	0	48 170
	2018	0	4 500	36 050	0	0	0	40 550
	2019	0	46 927	2 100	0	0	0	49 027

Provisions environnement comptabilisées (€) = Montant des provisions comptabilisées pour risques environnementaux.
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, ...).

Coûts 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	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Eau du réseau (m³)	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
	2019	379 061	896 846	59 404	535 395	13 226	18 668	1 902 600
Eau de pompage (m³)	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
	2019	0	3 689 860	77	3 184	SO	SO	3 693 121
Eau de récupération (m³)	2017	20	150 217	SO	SO	SO	SO	150 237
	2018	0	167 773	SO	SO	SO	SO	167 773
	2019	0	233 829	SO	SO	0	0	233 829
International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres In- ternational
Eau du réseau (m³)	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
	2019	51 521	37 251	98 710	17 867	13 057	59 923	35 564
Eau de pompage (m³)	2017	696	66	73 020	0	20	0	175
	2018	622	196	83 692	0	25	73 664	196
	2019	939	1 389	99 292	0	35	58 491	200
Eau de récupération (m³)	2017	0	6 415	0	0	6 000	0	0
	2018	0	5 704	0	0	5 300	0	0
	2019	245	6 711	9 490	0	6 350	0	0

Tableau n° 4 :
Production de déchets

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
Déchets dangereux (t)	2017	148	8414	431	1 430	0	SO	10 423
	2018	148	47 468	391	299	0	SO	48 306
	2019	129	22 471	392	490	0	SO	23 482
Déchets non dangereux (t)	2017	74 481	137 212	8799	5 863	0	SO	226 355
	2018	82 048	155 402	8 903	8 518	0	SO	254 870
	2019	82 837	170 041	9 311	7 837	0	SO	270 027
Déchets inertes (t)	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
	2019	46 426	4 295 200	92 946	0	0	SO	4 434 573
Dépenses déchets (€)	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
	2019	12 358 916	18 928 078	1 773 080	2 948 477	8 496	71 655	36 088 702

Tableau n° 5 :
Matières premières

France		Infrastructures
Consommation de granulats (t)	2017	14 399 071
	2018	14 546 148
	2019	15 237 088

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres In- ternational
Consom- mation de granulats (t)	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
	2019	827 605	233 775	6 607 344	0	80	952 342	2

France		Infrastructures
ARC 1000 ou similaire (m²)	2017	271 776
	2018	199 083
	2019	391 802

Tableau n° 6 :
Consommations d'énergie

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Consommation Electricité (GWh)	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
	2019	61,05	290,84	29,56	62,88	2,65	4,89	451,87
Production Energie renouvelable (kWh)	2017	123 130	78085	87540	58 060	0	145 112	491 927
	2018	22 434	83 318	108 648	56 954	0	148 294	419 648
	2019	30 492	80 000	105 069	58 556	0	153 139	427 256
Consommation Essence (l)	2017	2 718	235 218	157 144	1 227	0	SO	396 307
	2018	8 656	215 548	135 706	0	0	0	359 909
	2019	260 210	323 991	183 533	0	1 536	0	769 270
Consommation Kérosène (l)	2017	SO	237 000	SO	SO	SO	SO	237 000
	2018	SO	185 000	SO	SO	SO	SO	185 000
	2019	SO	204 587	SO	SO	SO	SO	204 587
Consommation FOD (l)	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
	2019	179 331	1 112 263	35 982	573 412	3 002	SO	1 903 990
Consommation GO (l)	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
	2019	5 921 977	34 282 157	20 602 183	4 843 860	323 329	77 142	66 050 648
Consommation GNR (l)	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
	2019	355 401	46 428 673	1 140 824	306 310	0	SO	48 231 208
Consommation Fuel lourd (l)	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
	2019	28 707	7 838 240	0	SO	0	SO	7 866 947
Consommation Butane, Propane (kWh)	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
	2019	441 414	1 258 922	855 563	400 932	SO	SO	2 956 831
Consommation Gaz Naturel (kWh)	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
	2019	2 426 550	1 001 976 314	14 328 677	4 827 998	SO	1 056 785	1 024 616 324
Consommation Lignite (t)	2017	SO	24	SO	SO	SO	SO	24
	2018	SO	0	SO	SO	SO	SO	0
	2019	SO	24	SO	SO	SO	SO	24

International		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Consommation Electricité (GWh)	2017	6,61	26,95	21,60	8,38	4,69	1,54	0
	2018	6,90	24,26	23,49	7,09	3,69	3,32	0,45
	2019	8,01	27,91	27,90	6,60	4,55	2,89	0,49
Production Energie renouvelable (kWh)	2017	235 550	973 965	0	0	5 939	0	0
	2018	252 483	920 194	0	0	4 689	0	0
	2019	285 977	983 682	0	0	24 926	0	0
Autoconsommation de l'énergie produite (kWh)	2017	30 843	301 692	0	0	38 126	0	0
	2018	22 741	666 106	0	0	35 360	0	0
	2019	8 020	716 220	0	0	42 235	0	0
Consommation Essence (l)	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
	2019	150 460	88 247	80 750	101 043	486 843	156 423	15 922
Consommation Kérosène (l)	2017	SO	SO	SO	SO	SO	0	SO
	2018	0	SO	SO	SO	SO	0	SO
	2019	0	SO	SO	SO	SO	100 000	SO
Consommation Gazole (l)	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
	2019	11 226 168	4 620 180	12 054 773	325 082	1 433 899	6 138 278	360 069
Consommation Fuel FOD (l)	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
	2019	185 918	562 529	2 575 274	SO	SO	SO	0
Consommation Fuel lourd (l)	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
	2019	55 702	661 786	8 352 708	0	SO	0	SO
Consommation Butane, Propane (kWh)	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	SO
	2019	896 733	2 808 267	28 314	314 173	220 075	8 165	SO
Consommation Gaz Naturel (kWh)	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
	2019	8 629 855	11 054 392	13 007 751	314 441	2 239 120	SO	5 364

Tableau n° 7 :
Bilan des émissions de GES

France		Construction	Infrastructures	Energie	APRR	Autres Conces- sions	Holding	Total France
BEGES (teqCO ₂)	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
	2019	21 178	302 606	62 279	21 838	1 092	1 421	410 414

Il convient de noter que le BEGES France publié ci-dessus ne contient pas les émissions liées au procédé industriel de fabrication de chaux de la carrière de Bocahut. Ces émissions annuelles s’élèvent à 85 377 téq. CO₂ en 2019 et sont soumises à quota au titre du SEQE (Système d’échange de quotas d’émission). En 2019, les facteurs d’émissions ont été mis à jour sur la plateforme Enablon en intégrant les évolutions de la base carbone® et, en particulier, la mise à jour de l’Ademe de décembre 2018 pour l’électricité.

Les émissions de GES à l’international (scopes 1 et 2) s’élèvent à 170 007 téq CO₂. Les émissions de GES liées à l’usage du réseau APRR (scope 3) s’élèvent à 7 163 078 téq CO₂. Les émissions de GES liées à l’usage des bâtiments en concession du Groupe (prisons, hôpitaux, collèges et stade) s’élèvent à 8 479 téq CO₂.

Tableau 8 :
Production d'enrobés basse température

France		
Enrobés Basse Température EBT (t)	2017	1 189 638
	2018	1 754 092
	2019	1 591 790

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.

Données quantitatives

Périmètre du reporting

Le reporting social et environnemental couvert par la note méthodologique intègre le périmètre France et International et est basé sur la consolidation financière avec un objectif de couverture exhaustif. Sauf mention contraire, les effectifs couverts sont de 95% pour le Groupe. Il n’intègre pas les filiales acquises au cours de l’exercice 2019.

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 ;
 - ➔ L’ensemble des données sociales du périmètre international est collecté via l’outil Enablon ;
 - ➔ Les statistiques accidents du travail sont issues des logiciels de gestion des accidents du travail des branches (Acciline pour tous sauf HR Access 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 ;
 - ➔ Pour l’ensemble des branches hors Infrastructures, 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. Pour la branche Infrastructures, ces indicateurs sont consolidés au niveau de la branche ;
 - ➔ 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) et aux établissements de disposer de leur BEGES unitaire réglementaire ;
 - ➔ Les indicateurs relatifs aux chiffres d’affaires certifiés par branche sont consolidés par les branches, à partir des données de certifications et de chiffres d’affaires. Les taux de certification ainsi fournis permettent le calcul, par la direction Développement durable et Innovation transverse, des taux de certification globaux, en utilisant également les chiffres d’affaires transmis par la Direction générale ;

NB : Les données sociales des deux entités Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau (CEVM) et Aliénor ne sont pas prises en compte dans le périmètre de reporting 2019. Elles représentent 48 et 5 personnes respectivement (quantité non significative).
Les données internationales sociales et environnementales des entités Eiffage Génie Civil Marine et Projets internationaux ne sont pas prises en compte dans le périmètre de reporting 2019. Ces entités représentent d’une part, 663 et 869 personnes respectivement (soit environ 2% des effectifs Groupe), et, en chiffre d’affaires, 201 M€ et 106 M€ respectivement (soit environ 2,5% du chiffre d’affaires Groupe).

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 la direction 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 HR Access, et pour les filiales internationales (permettant de tenir compte du cadre réglementaire local, notamment en ce qui concerne les rechutes).

Les autres données consolidées dans Enablon sont saisies par plus de 400 contributeurs et validées par 320 validateurs dans toutes les branches. Cinq administrateurs pilotent les opérations de saisies et le contrôle 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.

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Eiffage S.A.
Siège social : 3-7 place de l'Europe , 78140 Vélizy-Villacoublay

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l’exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné 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 ».

(1) Dont la portée d’accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

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 l’évasion fiscale, ni sur 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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- Nous avons pris connaissance de l’activité de l’ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l’exposé des principaux risques ;
- 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 les informations prévues au II de l’article R. 225-105 lorsqu’elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant,

une explication des raisons justifiant l’absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l’article L. 225-102-1 ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d’affaires et une description des principaux risques liés à l’activité de l’ensemble des entités 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 afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾. Pour certains risques⁽⁴⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l’entité consolidante. Pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l’entité consolidante et dans une sélection d’entités⁽⁵⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l’ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l’article L. 233- 16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l’entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l’exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants⁽⁶⁾, nous avons mis en œuvre :
 - 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⁽⁵⁾ et couvrent entre 15 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d’ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l’ensemble des entités 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.

Paris-La Défense, le 30 mars 2020
KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Philippe Bourhis
Associé

(6) Effectif total en CDI et CDD au 31 décembre ; Nombre d’embauches CDI et CDD ; Nombre de licenciements 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

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et mars 2020 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 consolidée 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.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information
(3) Politiques de gestion et de développement des compétences ; Mesures prises en matière de santé, sécurité et bien-être au travail ; Dispositifs d’attraction et de rétention des talents ; Dispositifs mis en œuvre pour assurer l’égalité des chances ; 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 ; Engagements du Groupe en matière de RSE ; Politiques et actions déployées en matière d’éthique et de conformité ; Politiques et actions déployées en matière de protection des données personnelles ; Actions pour la protection de la santé et de la sécurité des usagers ; Dispositifs de concertation et de prise en compte des attentes des parties prenantes.

(4) Éthique et conformité à la réglementation notamment environnementale ; Acceptabilité de nos activités et projets ; Non application opérationnelle des engagements RSE d’Eiffage ; Perte, vol et utilisation frauduleuse des données personnelles ; Produits et services Eiffage inadaptés au changement climatique.
(5) APRR DR Rhône, APRR DR Paris, APRR DR Rhin, Eiffage Construction Nord-Pas-de-Calais, Eiffage Route Nord Est, Clemessy Mulhouse C3, Carrières et Matériaux Corbigny, Perez & Morelli ; Forézienne O.R.A., Chastagner, Bocahut Haut Lieu, Projet SGP Ligne 16.1, SNCM Kleber Moreau, Société Enrobés Méditerranéens, Fougierolle-Ballot Terrassement, Durance Granulats (France) ; Eiffage Siège Dakar (Sénégal) ; Eiffage Infraestructuras, Extracción de Aridos Sierra Negra (Espagne) ; Heinrich Walter Bau, Faber Bau (Allemagne).

d’affaires certifié ISO 14001 ; Emissions de gaz à effet de serre (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.

TABLE DE CONCORDANCE RSE

Déclaration de performance extra-financière 2019	Articles L.225-102-1 et R.225-105 du code du commerce	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact)	Eléments de reporting de la TCFD (Task force on climate-related financial disclosure)
1. L'engagement développement durable du Groupe			
Modèle d'affaire	Présentation du modèle d'affaire de la société		2b
Enjeux et risques RSE prioritaires	Description des principaux risques relatifs à la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1a, 2a, 3a
2. Valeurs et éthique	Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
3. Prévention, santé et sécurité			
Un cap tenu en 2019	Conséquences sociales de l'activité de la société		
Les managers, premiers ambassadeurs de la prévention	Conséquences sociales de l'activité de la société		
La communication au service de la culture prévention	Conséquences sociales de l'activité de la société		
Les nouveaux outils numériques, des atouts pour renforcer la sécurité sur les chantiers et les sites d'intervention	Conséquences sociales de l'activité de la société		
Intérimaires et sous-traitants, parties prenantes de la stratégie prévention	Conséquences sociales de l'activité de la société		
Troubles musculo-squelettiques, risques psycho-sociaux, produits chimiques : anticiper les risques en matière de santé au travail	Conséquences sociales de l'activité de la société		
4. Stratégie bas carbone et performance énergétique			
Introduction	Conséquences environnementales de l'activité de la société Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services	7, 8, 9	3a, 4c
Devenir un acteur de référence de la construction bas carbone	Conséquences environnementales de l'activité de la société Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services	7, 8, 9	1a, 1b, 4a, 4c
Industrialiser l'offre bas carbone existante et l'enrichir	Conséquences environnementales de l'activité de la société Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services	7, 8, 9	4c
Accélérer l'empreinte de la réduction carbone interne	Conséquences environnementales de l'activité de la société Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services	7, 8, 9	4b, 4c

— DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Déclaration de performance extra-financière 2019	Articles L.225-102-1 et R.225-105 du code du commerce	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact)	Eléments de reporting de la TCFD (Task force on climate-related financial disclosure)
5. Développer le capital humain			
Attirer de nouveaux talents, un enjeu important	Conséquences sociales de l'activité de la société		
Fidéliser grâce à un management dynamique et individualisé	Conséquences sociales de l'activité de la société		
La formation professionnelle : tous concernés !	Conséquences sociales de l'activité de la société		
L'égalité des chances, valeur forte d'un Groupe engagé	Conséquences sociales de l'activité de la société Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités Mesures prises en faveur des personnes handicapées	6	
Un dialogue social de qualité	Conséquences sociales de l'activité de la société Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme Informations relatives 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	3	
6. Réduire l'empreinte environnementale des chantiers et des activités			
Diffuser la culture du management des risques environnementaux	Conséquences environnementales de l'activité de la société	7, 8, 9	
Développer et favoriser les bonnes pratiques pour réduire les impacts sur l'environnement	Conséquences environnementales de l'activité de la société	7, 8, 9	
Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire	Conséquences environnementales de l'activité de la société Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	7, 8, 9	
Une stratégie de préservation de la biodiversité réaffirmée et confortée	Conséquences environnementales de l'activité de la société	7, 8, 9	
7. Développement territorial et relations avec les parties prenantes			
Les relations du Groupe avec ses parties prenantes : écoute, concertation, dialogue et qualité du service	Description des actions menées pour prévenir les risques créés par les relations d'affaires, les produits et les services de la société	8	
Contribuer à la cohésion des territoires et au développement local	Description des actions menées pour prévenir les risques créés par les relations d'affaires, les produits et les services de la société		
Innovation : de multiples collaborations avec les acteurs de la recherche	Description des actions menées pour prévenir les risques créés par les relations d'affaires, les produits et les services de la société	9	
Une politique d'achats responsables	Description des actions menées pour prévenir les risques créés par les relations d'affaires, les produits et les services de la société	10	

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 les annexes 1 et 2 du règlement européen 2019/980 du 14 mars 2019.

Informations	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1 Personnes responsables des informations	292
1.2 Attestation du responsable du document de référence	293
1.3 Déclaration d'expert	–
1.4 Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	387
1.5 Déclaration relative à l'approbation du document	293
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Coordonnées	292
2.2 Changements	292
3. Facteurs de risque	
3.1 Description des risques importants	121, 123
4. Informations concernant l'émetteur	
4.1 Raison sociale et nom commercial	284
4.2 Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	284
4.3 Date de constitution et durée	284
4.4 Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	284
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	42, 43
5.1.1 Nature des opérations et principales activités	42, 43, 285
5.1.2 Nouveaux produits et/ou services	76
5.2 Principaux marchés	36-37, 42-43
5.3 Événements importants	3-4, 121
5.4 Stratégie et objectifs financiers et non financiers	3-4, 121
5.5 Degré de dépendance	128
5.6 Position concurrentielle	286, 287
5.7 Investissements	20, 78, 110
5.7.1 Investissements importants réalisés	14, 20, 78, 110

Informations	Pages
5.7.2 Investissements importants en cours ou engagements fermes	14, 70, 72-74
5.7.3 Coentreprises et participations significatives	14, 154, 169-171
5.7.4 Impact environnementale de l'utilisation des immobilisations corporelles	11, 55, 87, 335-336
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe / Organigramme	42, 43, 285
6.2 Liste des filiales importantes	206-212, 285, 286
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	32-34, 143-148
7.1.1 Exposé de l'évolution et résultat des activités	32, 33, 145
7.1.2 Évolutions future et activités en matière de recherche et de développement	32, 33, 119, 145
7.2 Résultats d'exploitation	32, 33, 119, 145
7.2.1 Facteurs importants	3, 4, 121
7.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	121
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Capitaux de l'émetteur	144
8.2 Flux de trésorerie	148
8.3 Besoins de financement et structure de financement	109, 120, 121, 127
8. 4 Restriction à l'utilisation des capitaux	185-187, 273, 274
8.5 Sources de financement attendues	109, 120, 121, 127
9. Environnement réglementaire	
9.1 Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	133
10. Informations sur les tendances	
10.1.1 Principales tendances récentes	3, 4, 121
10.1.2 Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture [ou déclaration négative]	3, 4, 121
10.2 Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	3, 4, 121

Informations	Pages
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1 Prévision ou estimation du bénéfice en cours	121
11.2 Principales hypothèses	121
11.3 Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	121
12. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	
12.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	28, 29, 239-248
12.2 Conflits d'intérêts (ou déclaration négative)	248
13. Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages versés ou octroyés	261
13.2 Provisions pour retraite ou autres	192, 193, 261
14. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
14.1 Durée des mandats	239, 240
14.2 Contrats de service (ou déclaration appropriée)	271
14.3 Comités	252, 255
14.4 Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	238
14.5 Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	238, 240
15. Salariés	
15.1 Répartition des salariés	367-371
15.2 Participations et stock-options	270
15.3 Accord de participation des salariés au capital	274
16. Principaux actionnaires	
16.1 Répartition du capital (ou déclaration appropriée)	289
16.2 Droits de vote différents [ou déclaration appropriée]	289
16.3 Contrôle de l'émetteur	287
16.4 Accord d'actionnaires	289
17. Transactions avec des parties liées	
17.1 Détail des transactions	249
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	32, 33, 143-148
18.1.1 Informations financières historiques auditées	32, 33, 143-148
18.1.2 Changement de date de référence comptable	–
18.1.3 Normes comptables	151
18.1.4 Changement de référentiel comptable	–

Informations	Pages
18.1.5 Contenu minimal des informations financières auditées	143-147
18.1.6 États financiers consolidés	143-147
18.1.7 Date des dernières informations financières	143
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	–
18.2.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles	–
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	143-147
18.3.1 Rapport d'audit	214, 232
18.3.2 Autres informations auditées	–
18.3.3 Informations financières non auditées	–
18.4 Informations financières pro forma	–
18.4.1 Modification significative des valeurs brutes	–
18.5 Politique en matière de dividendes	34
18.5.1 Description (ou déclaration négative)	–
18.5.2 Montant du dividende par action	34
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	194
18.6.1 Procédures significatives (ou déclaration négative)	–
18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	121
18. 7.1 Changement significatif depuis la clôture (ou déclaration négative)	121
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	288
19.1.1 Montant du capital émis	288
19.1.2 Actions non représentatives du capital	–
19.1.3 Actions autodétenues	289
19.1.4 Valeurs mobilières	183
19.1.5 Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	–
19.1.6 Option ou accord	–
19.1.7 Historique du capital social	288
19.2 Acte constitutif et statuts	284
19.2.1 Inscription au registre et objet social	284
19.2.2 Catégories d'actions existantes	288
19.2.3 Disposition impactant un changement de contrôle	287
20. Contrats importants	
20.1 Résumé de chaque contrat	–
21. Documents disponibles	
21.1 Déclaration sur les documents consultables	293

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

Rubriques	Informations pour	Pages	Rubriques	Informations pour	Pages
1. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du RFA	RFA	294	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du Groupe	RFA	122-133
2. Comptes sociaux	RFA	219	Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la société et du Groupe		
3. Comptes consolidés	RFA	143	Utilisation d'instruments financiers de la société et du Groupe		
4. Rapports des CAC sur les comptes annuels et consolidés	RFA	232, 214	L.225-100-1 code de commerce		
5. Rapport de gestion :		108	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	RFA	19, 22-25, 38, 313
5.1 Informations relatives à l'activité de la société et du Groupe		42-75	5.2 Informations juridiques, financières et fiscales de la société		284
Situation de la société et du Groupe durant l'exercice écoulé, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture		108, 121	Répartition et évolution de l'actionnariat		289
L.232-1 II + V ; L. 233-26 code de commerce			L. 233-13 code de commerce		
Activité et résultats de la société et du Groupe par branche d'activité		42-75	Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la société qu'elles détiennent		206-212, 285, 286
L. 233-6 code de commerce			L. 233-13 code de commerce		
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	RFA	108, 121	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français		20, 21
– Avec renvoi aux montant indiqués dans les comptes et explications supplémentaires y afférentes			L. 233-6 code de commerce		
L.225-100-1 code de commerce			Aliénation de participations croisées		–
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la société et du Groupe	RFA	32-37	R.233-19 code de commerce		
L.225-100-1 code de commerce			État de la participation des salariés au capital social		289
Description des principaux risques et incertitudes de la société et du Groupe	RFA	121, 122	L. 225-102 code de commerce		
L.225-100-1 code de commerce			Acquisition et cession par la société de ses propres actions (rachat d'actions)	RFA	291
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la société et du Groupe	RFA	122-133	L. 225-211 code de commerce		
L.225-100-1 code de commerce			Ajustements des bases d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'opérations financières		–
			R.228-91 code de commerce		

Rubriques	Informations pour	Pages	Rubriques	Informations pour	Pages
Ajustements des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions en cas de rachats d'actions		–	Documents joints au rapport de gestion		–
R. 225-138 code de commerce			Rapport sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels certaines sociétés exercent leurs activités		
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents		34	L225-102-3 code de commerce		
243 bis CGI			Tableau des résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices		239
Dépenses et charges non déductibles fiscalement		–	R. 225-102 code de commerce		
223 quater CGI			Rapport sur le gouvernement d'entreprise		237
Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence		–	L. 225-37-2 à L.225-37-5 ; L225-68 ; L226-10-1 code de commerce		
L464-2 I al 5 code de commerce			Pour les sociétés à mission, rapport du comité de mission (ou du référent de mission) sur l'exécution de la mission		–
Délais de paiement fournisseurs et clients		142	L. 210-10 ; L.210-12 code de commerce		
L.441-6-1 ; D.441-4 ; A 441-2 code de commerce					
Montant des prêts interentreprises		231			
L511-6 3 bis Comofi					
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement)		–			
L225-102-2 code de commerce					
Inclusion du plan de vigilance dans le rapport de gestion		138			
(inclusion du compte-rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance dans le rapport de gestion)					
L.225-102-4 ; L.225-102-5 code de commerce					
5.3 Informations portant sur les mandataires sociaux					
État récapitulatif des opérations sur titres des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et des personnes étroitement liée		271			
L621-18-2 Comofi ; 223-26 RG AMF					
5.4 Informations RSE					
Déclaration de performance extra-financière		295			
L225-102-1 code de commerce					

Table de concordance
du rapport sur le gouvernement
d’entreprise

Rubriques	Pages
Informations relatives aux rémunérations	
Politique de rémunération des mandataires sociaux L225-37-2 et R225-29-1 code de commerce	255
Informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du code de commerce	267
L225-37-3 code de commerce	
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 ; L225-185 code de commerce	258
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	245-248
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes) L.225-37-4 2° code de commerce	–
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	282-283
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	252
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil L.225-37-4 5° code de commerce	239-244
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil Parité au sein du comité mis en place par la direction générale Mixité dans les dix postes à plus forte responsabilité L.225-37-4 6° code de commerce	238

Rubriques	Pages
Eventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général L.225-37-4 7° code de commerce	–
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	238
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	287
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	289
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	287
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	289
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci L. 225-37-5 code de commerce	–
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	–
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	–
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	284
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	287

Rubriques	Pages
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	287
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	–

Glossaire

Carnet de commandes des travaux	Part non exécutée des contrats signés
Dette financière nette hors dette IFRS 16, juste valeur de la dette CNA et des swaps	Dette financière nette excluant la dette issue de la norme IFRS 16 appliquée depuis le 1 ^{er} janvier 2019 et la 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 et change constants	Périmètre constant se calcule en neutralisant : - la contribution de 2019 des sociétés entrées en périmètre en 2019 ; - la contribution de 2019 des sociétés entrées en périmètre en 2018, pour la période équivalente à celle de 2018 précédant leur date d'entrée ; - la contribution sur 2018 des sociétés sorties du périmètre en 2019, pour la période équivalente à celle de 2019 suivant leur date de sortie ; - la contribution sur 2018 des sociétés sorties du périmètre en 2018. Change constant : taux de change de 2018 appliqués aux chiffres d'affaires en devises de 2019.
Cash-flow libre	Le cash-flow libre se calcule de la façon suivante : flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle - investissements opérationnels nets + remboursements des dettes de location - remboursements des créances des contrats de PPP
Liquidité du Groupe	La liquidité du Groupe se calcule de la façon suivante : disponibilités gérés par Eiffage S.A. et ses filiales travaux + ligne(s) bancaire(s) non utilisée(s) de Eiffage S.A.

Conception et réalisation :
WordAppeal

Crédits photographiques :

Ady Kerry	Hervé Fabre
Adrien Daste	Hervé Louvet
Agence Coste Architectes	Hervé Piraud
Agence ENIA	Javier Callejas
Alexis Toureau	Jean Chiscano
Antoninek	Jean-Christophe Hecquet
APRR/DM Prod	Jean-Michel Byl
APRR/Erolf Productions	Jean-Paul Viguier et Associés / Viguier
Atelier Georges	architecture urbanisme paysage
Aurélien Marquot	Joel Damase
Axel Heise	Jonas Jacquel
Barrault-Pressaco	Joseph Ford
Bertrand Béchard	KOZ
Bernard Bert	Lambert Lénack
Christian Dao	Laurent Ghesquière
Cobe	Nicolas Peeters
David Aubert	Nicolas Robin
Doug&Wolf	Patrice Quillet
DREAM	Philippe Rabouin
Drónica Servicios Aéreos SLL	Photothèque Eiffage
Ecliptique - Laurent Thion	Récréa
Eiffage Energía	Romain Saada
Envinergy	Sébastien Jounel
Épices	Seignette/Lafontan
Fabien Ferrer	Serge Nied
François Leclercq	SOA
Frederic Kristianson	Thierry Lavernos
Gael Arnaud	Vincent Gerbet
Gérard Rollando	Wilмотte & Associés
Gérard Tordjman	WPD Offshore Solutions Smulders
Gerard Uferas	
	Tous droits réservés



Ce document d’enregistrement universel a été déposé auprès de l’AMF le 31 mars 2020, en sa qualité d’autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l’article 9 dudit règlement.

Le document d’enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l’admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s’il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d’enregistrement universel. L’ensemble est approuvé par l’AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.



Document imprimé sur du papier certifié par le label écologique de l'UE. Pages intérieures certifiées 100% PEFC.



Eiffage

Campus Pierre Berger
3-7, place de l'Europe
78140 Vélizy-Villacoublay
T +33 (0)1 34 65 89 89

www.eiffage.com



#HumanPerspective