

TRANSCRIPTION ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

23 mai 2017

Paris

_OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE

Jacques de CHATEAUVIEUX :

On me fait signe qu'il est 15 heures et de manière à ce que ceux qui sont à l'heure ne soient pas pénalisés par ceux qui sont en retard, je vous propose d'ouvrir cette séance de notre assemblée générale annuelle de BOURBON CORPORATION. Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, bonjour. Je déclare donc cette assemblée générale ouverte et vous remercie de votre participation à ce moment annuel avec nous. Sont présents à mes côtés Monsieur Christian LEFÈVRE, Gaël BODÈNÉS, directeur général délégué ainsi que Madame Astrid de BRÉON, directrice générale adjointe. Assistent également à cette assemblée Messieurs Hugues DESGRANGES et Jean-Marc ROUSSEAU, commissaires aux comptes, représentant respectivement les cabinets DELOITTE et associés et EurAAudit CRC. Sont également présents au premier rang les membres partant actuels et nouveaux du Conseil d'administration. Je voudrais souhaiter la bienvenue à Adeline CHALLON-KEMOUN, à Élisabeth VAN DAMME, Monsieur Bernard SCHMITT, Baudoin MONNOYEUR, Guillaume de CHATEAUVIEUX, Mahmud TUKUR, et à Henri de CHATEAUVIEUX en tant que censeur.

Avant de procéder plus loin, je laisse la parole à Gaël qui va vous rappeler les règles de sécurité.

Gaël BODÈNÉS :

Mesdames et Messieurs, bonjour. Il n'y a pas d'exercice de sécurité cet après-midi, vous êtes dans une pièce où il y a 4 issues, 2 sur le côté à gauche de la salle, 2 en haut. On est au 2^e étage de l'immeuble donc il faudra descendre 2 étages et ensuite sortir, le point de rencontre est en dehors du building. Il n'y a pas d'exercice de sécurité prévu cet après-midi donc s'il y a une sonnerie, ce sera réel. Voilà, je vous remercie.

Jacques de CHATEAUVIEUX :

Merci Gaël. Nous allons donc procéder à présent à la constitution du bureau de l'assemblée. Conformément aux statuts de la société et aux dispositions légales et réglementaires, j'appelle en tant que président de l'assemblée, pour remplir les fonctions de scrutateur, Caroline de CHATEAUVIEUX, représentant JACCAR Holdings et Henri de CHATEAUVIEUX en qualité de représentant de la société Mach Invest International. Ils sont aujourd'hui les représentants des deux plus gros actionnaires présents dans la salle et acceptent ces fonctions. Le bureau ainsi constitué désigne Madame Astrid de BRÉON comme secrétaire de l'assemblée.

Conformément aux articles L.225 96 et L.225 98 du code de commerce, les membres du bureau de l'assemblée peuvent constater avec moi qu'au vu de la feuille de présence, les quorums requis pour la validité des délibérations de l'assemblée générale mixte sont atteints. Les nombres exacts d'actions et de voix présentes ou représentées vous seront indiqués avant le

vote des résolutions tout à l'heure. L'assemblée peut donc valablement délibérer sur les résolutions à caractère ordinaire et extraordinaire inscrites à l'ordre du jour qui vous ont été adressées préalablement à sa tenue.

Vous voyez maintenant les différentes étapes de notre assemblée. On parlera d'abord des résultats et des faits marquants avec Astrid de BRÉON, puis la façon dont BOURBON s'est adapté aux conditions de marché avec Christian LEFÈVRE. Puis Gaël BODÉNÉS vous exposera comment BOURBON met en marche la transformation pour conserver son leadership dans le futur. Après l'intervention de nos commissaires aux comptes, je vous présenterai les travaux du Conseil en termes de gouvernance ainsi que les éléments importants sur les rémunérations de vos mandataires sociaux, suivi d'une présentation par Christian LEFÈVRE de nos actions pour la responsabilité sociétale, qui fera notamment un focus sur quatre profils de collaborateurs ayant fait carrière chez BOURBON. Viendra ensuite une réflexion sur BOURBON aujourd'hui et BOURBON demain à laquelle je vous proposerai de vous associer, et qui conduira au débat avec nos actionnaires. Je vous remercie et passe la parole à Astrid de BRÉON pour les résultats et faits marquants 2016.

Astrid de BRÉON :

Je vous remercie Monsieur le Président. Pour comprendre les résultats 2016 de BOURBON, il convient de les remettre dans leur contexte. Le premier facteur important dans notre industrie, c'est le prix du baril de pétrole. Comme vous le voyez à l'écran, le prix du baril de Brent est en baisse depuis juin 2014. Il est passé de 99 dollars en moyenne en 2014 à moins de 40 dollars fin 2015, pour toucher enfin un point bas à 27 dollars au cours du premier trimestre 2016. Cet effondrement du prix du baril a déclenché une réponse immédiate des groupes pétroliers. C'est ce que vous voyez désormais sur votre écran. Ces groupes pétroliers, qui sont des clients de BOURBON et des autres acteurs du secteur, ont réduit en 2016 et pour la seconde année consécutive leurs dépenses d'exploration et de production. Ces dépenses, c'est le chiffre d'affaires de BOURBON et celui de nos concurrents. Comme le montre ce graphique, ces dépenses ont été réduites d'environ 25 % en 2015 et l'ont été encore à nouveau dans des proportions encore supérieures en 2016. C'est donc cette baisse cyclique du marché qui a impacté l'ensemble des sociétés supports de ces compagnies pétrolières, dont BOURBON.

Face à ce ralentissement conjoncturel des activités pétrolières, BOURBON a toutefois su faire preuve de résilience grâce à un positionnement spécifique, une flotte de navires jeunes, et des mesures opérationnelles fortes, notamment en ce qui concerne les réductions de coûts. Ainsi le chiffre d'affaires ajusté s'élève pour 2016 à 1,1 milliard d'euros, en baisse de 23,3 %. L'EBITDA ajusté, avant le paiement des loyers, ressort quant à lui à 383 millions d'euros, en baisse de 30 %, avec une marge opérationnelle qui, bien qu'en baisse, résiste à 30,7 %, aidée en cela par les effets des politiques de réduction des coûts, que Christian LEFÈVRE vous détaillera tout à l'heure.

Visant à la fois à réduire les coûts opérationnels et les frais généraux, ces mesures de réductions de coûts sont un élément essentiel du plan « Stronger for Longer » dans son volet opérationnel. Comme vous le voyez, elles ont permis de réduire les coûts de 19,1 % en 2016. Si la baisse du taux de marge, c'est-à-dire l'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires s'observe sur tous les segments, il demeure intéressant de regarder cette marge opérationnelle de façon plus détaillée. Comme vous le voyez sur votre écran, sur les segments de commodité, cette baisse de

marge est plus marquée. Les segments de commodité, c'est l'offshore profond et l'offshore continental. En revanche, cette baisse est plus limitée sur les segments de spécialités de BOURBON comme le segment Crew Boat où la marge recule de 1,8 point, ou encore le segment Subsea avec un retrait de 2,2 points.

Si l'on poursuit la descente du compte de résultat, il convient de souligner que l'EBITDA ajusté est positif à 193,3 millions d'euros, quasiment divisé par 2 cependant par rapport à 2015, du fait de la chute significative de l'activité. L'EBIT ajusté ressort quant à lui en perte de 165,1 millions d'euros, affectés par plusieurs effets, sans impact sur les cash flows ; une augmentation des amortissements liés aux navires livrés au cours de l'année 2015 et de l'année 2016 ; et une charge d'*impairment* de 36 millions d'euros enregistrés sur le segment offshore profond à l'issue des tests dits de perte de valeur. Enfin, après prise en compte des frais financiers et des impôts, le résultat net part du groupe ressort en perte également à -279,6 millions d'euros.

Le graphique qui s'affiche désormais sur votre écran illustre les difficultés rencontrées dans presque toutes les géographies où se développe l'activité offshore. Il souligne aussi la résilience de BOURBON. En effet, comparer les évolutions, entre 2015 à gauche et 2016 à droite, des chiffres d'affaires, en abscisse, et du cash d'exploitation généré par les navires en opération, en ordonnée, permet de mettre la capacité de résistance de BOURBON en rouge, en perspective par rapport aux concurrents du secteur, notamment les Américains en bleu, les Asiatiques en jaune ou encore les concurrents de mer du Nord en vert. Il faut savoir que la capacité de résistance de chacun des concurrents dépend des conditions qui leur sont propres.

Revenons à BOURBON cependant. Dans ce contexte difficile, l'entreprise a néanmoins dégagé 64,7 millions d'euros de cash-flow libre et ce, malgré une baisse significative de l'activité et du cash liés aux opérations. Cette capacité de génération de trésorerie est supportée par l'arrivée à terme désormais du programme d'investissement massif de BOURBON, avec la livraison en mars 2016 du *Bourbon Arctic* qui est le dernier navire à avoir rejoint la flotte.

En ce qui concerne la structure de bilan de BOURBON, du fait des pertes réalisées en 2015 et en 2016, le ratio endettement financier net sur capitaux propres a augmenté, passant de 0,89 en 2015 à 1,17 au 31 décembre 2016. C'est dans ce contexte qu'ont été prises les mesures financières du plan d'action « Stronger for Longer » sur lesquels Christian reviendra également tout à l'heure de façon plus détaillée, et qui permettent de renforcer la structure du bilan BOURBON. Et notamment les accords signés en mars dernier avec les principaux partenaires financiers du groupe permettent de réaménager de façon durable la majeure partie de l'endettement du groupe.

En conclusion, il convient de retenir la résilience de BOURBON dans ce bas de cycle, un bas de cycle que BOURBON traverse avec un résultat net part du groupe de - 279,6 millions d'euros. Un bas de cycle dans lequel la demande de navires d'assistance est en forte réduction et a conduit pour l'ensemble du marché au désarmement d'environ 1 700 navires actuellement, après un pic qui a été atteint en décembre 2016 avec plus de 1 800 navires désarmés. Pour les seuls PSV et AHTS, cette flotte désarmée atteint plus de 1 300 navires dont, il est vrai, 500 ont plus de 20 ans. C'est dans ce contexte que BOURBON démontre sa résilience avec un chiffre d'affaires supérieur au milliard d'euros comme on l'a dit, et un EBITDA ajusté à plus de 190 millions d'euros. Résilience également dans le cadre du plan d'action « Stronger for Longer » qui a pour effet de réduire les coûts et de renforcer la structure financière du groupe. Résilience enfin pour proposer à l'assemblée générale, du fait de la structure spécifique de l'actionnariat, le versement d'un dividende de 0,25 € par action, avec option de paiement en cash ou en actions. Je vous remercie pour votre attention et je laisse désormais la parole à Christian LEFÈVRE qui va vous

détailler toutes les actions et mesures prises par BOURBON pour s'adapter à ce nouvel environnement.

Christian LEFÈVRE :

Merci Astrid. Alors avant de vous parler des moyens qu'a utilisés BOURBON pour s'adapter à cette crise sans précédent, je vais quand même faire un focus sur nos opérations. Dans le Grand Nord, en mer de Barents, nous avons réalisé avec ce *Bourbon Arctic*, vous savez les navires dont on a pris livraison en 2016, plus de 130 opérations d'ancrage dans des conditions de mer très difficiles, la mer de Barents ce n'est pas le calme tous les jours. Et grâce aux caractéristiques de ce navire et la taille de sa coque, le design, la protection des équipages sur le pont, nous avons réalisé tout cela dans des conditions de sécurité optimum. Vous voyez sur ces photos que nous avons des moyens de manipulation télécommandée avec des crochets, des pinces permettant de faire des raccordements de câbles et de chaînes de façon plus automatisée et en toute sécurité. Dans l'offshore continental, nous avons eu beaucoup de succès avec *Bourbon Liberty* toujours, et notamment en Égypte où on a déployé 8 navires qui ont travaillé pour la construction de nouveaux champs dans le delta du Nil, mais aussi côté Méditerranée. Et ces navires ont participé à des opérations d'ancrage, remorquage et construction de pose de structures en tous genres.

Pour l'activité Crew Boat, l'activité Crew Boat s'est bien déployée, notamment sur les gros Crew Boats comme vous le voyez ici à gauche sur la photo de gauche. Donc ces navires qui sont utilisés en remplacement des hélicoptères entre les ports et les principales plates-formes, toute cette activité a généré pour nous un EBITDA très bienvenu dans cette période de crise et ils ont la grande préférence des clients puisqu'ils leur font économiser jusqu'à 50 % des coûts de transport unitaire.

Pour le Subsea, on va vous présenter un petit film. Nous avons réalisé de grandes installations. Depuis le démarrage de notre activité Subsea, c'est plus de 450 raccordements de puits sous-marins, c'est-à-dire de puits de production, vers des manifolds ou des installations de production de pétrole qui ont été réalisés avec les bateaux BOURBON. Ce petit film qui devrait démarrer montre la mise d'utilisation de ces fameux robots sous-marins, puisque vous savez que dans l'offshore profond on ne peut plus plonger, donc ce sont les robots qui réalisent les opérations, le matériel est prévu pour cela. Donc le robot plonge, il a des bras, il y a des caméras, il est filmé par un autre robot, et avec ses bras spécifiques pilotés depuis le pont du bateau dans une cabine de contrôle, il est capable de réaliser les principales connexions et autres. Ici il est en train de libérer une élingue qui avait servi à la mise en place d'un flexible sous-marin de connexion.

Voilà pour les opérations. Et maintenant nous allons voir tout ce que nous avons pu réaliser pour nous adapter aux conditions de marché. Alors d'abord, le prérequis dans notre métier, c'est l'excellence opérationnelle. En matière de sécurité, bien que n'ayant pas atteint nos objectifs, nos résultats sécurité sont parmi les meilleurs de l'industrie. En ce qui concerne la disponibilité technique de la flotte, c'est-à-dire la fiabilité de la flotte, là nous sommes au-dessus de nos objectifs avec 96,4 % de disponibilité. Il faut noter que nous sommes les seuls à donner cette information dans nos métiers, dans l'industrie.

Alors les taux d'utilisation, comme l'a évoqué Astrid, ont fortement baissé. Ils ont baissé de façon différente selon les segments et on voit très clairement qu'il y a des activités de spécialité,

le Subsea, les Crew Boats, et des activités plus de commodité, les deux segments de Supply vessel. Si on fait un focus sur les deux derniers trimestres, on voit que les activités Subsea et Crew Boat sont moins affectées, car elles sont liées principalement à la production, la maintenance et la construction des champs, la construction des champs qui ont été démarrés avant 2015 et qui se sont poursuivis pendant cette crise ; et que les activités de commodité qui sont plutôt liées aux activités de forage, la réduction du forage a été très forte, 37 % de réduction entre 2014 et 2016 sur les activités de forage – et vous savez qu'un appareil de forage emploie environ 2 ou 3 navires.

Alors tout cela a eu un impact fort sur le cash généré par l'entreprise et la préservation du cash est devenue une priorité. Pour cela on a désarmé de façon proactive les navires peu utilisés, on s'est focalisé sur les navires devant effectuer leur arrêt technique périodique en gérant au mieux ces arrêts techniques, on a réaménagé la dette, on a reprofilé les loyers des navires en propriété de tiers et on s'est attaché à réduire nos coûts, nos coûts directs d'opérations, mais aussi nos coûts de structure.

Alors le point 1), c'est le désarmement proactif des navires. L'objectif est de clairement réussir à maintenir les taux d'utilisation élevés des navires en exploitation et de réduire fortement le coût des navires désarmés. Nous avons 5 hubs de désarmement dans le monde, tous dans des endroits bien protégés. Ici vous voyez sur la photo, c'est Batam devant Singapour. On peut désarmer jusqu'à 20 navires en laissant les navires connectés à une source d'énergie pour permettre de garder les climatisations et préserver tous les équipements électroniques qui se trouvent à bord des navires.

Alors ensuite, la gestion des arrêts techniques. On a économisé 21 % en 2016 par rapport à 2015 et vous voyez qu'on a réalisé pendant ce temps les arrêts techniques sur 70 navires alors qu'on avait réalisé uniquement 42 navires en 2016. Tout cela s'est fait parce qu'on a rediscuté les conditions avec les chantiers et puis on a optimisé les spécifications de travaux pour ne faire que ce qui est réellement nécessaire pour la bonne marche du bateau et la satisfaction du client. On a renégocié notre dette c'est-à-dire comme on l'a annoncé en mars cette année, une partie de notre dette de 910 millions a été réaménagée. Avant le réaménagement pour 2017, nous avions une partie de notre dette sous forme de court terme non sécurisé, de remboursement de dette moyen terme et de dette long terme à rembourser. Et après ce réaménagement, vous voyez le nouveau profil en bas du tableau sur l'écran, le profil de remboursement est inversé : la période de remboursement a été prorogée de 2 ans.

Concernant les loyers des 46 navires en propriété de ICBC Leasing, la banque chinoise, et loués pour 10 ans par BOURBON, nous avons renégocié le profil de paiement et gagné 240 millions de dollars sur la période de 2016 à 2018 en prolongeant la période de location de 2 ans avec un loyer réduit de l'ordre de 20 % sur cette période d'extension.

En 4^e point, nous avons réduit nos coûts et principalement nos coûts opérationnels, les coûts directs des navires, de 24 %, à périmètre constant, à flotte constante, sur l'exercice 2016. Alors 44 millions, ça représente 176 millions d'euros de réduction sur l'année, 44 millions qui sont des économies structurelles sur les coûts des navires en exploitation, et 129 millions qui sont des économies liées au désarmement des navires dont on a parlé tout à l'heure.

En ce qui concerne les coûts de structure, ils ont baissé de 11,5 % pendant l'exercice, soit près de 17 millions d'euros. Nous avons commencé à restructurer nos entreprises de management des navires en Ukraine, au Moyen-Orient. Nous poursuivons ces restructurations en 2017. Et enfin les frais de personnel, de déplacement et autres frais ont été réduits au siège, mais aussi dans l'ensemble des filiales du groupe.

Alors BOURBON s'adapte et se prépare à sa transformation. Des efforts d'adaptation qui se construisent avec l'ensemble de nos équipes, qui contribuent à la résilience de BOURBON et qui préparent la transformation dont Gaël va maintenant vous parler. Je vous remercie.

Gaël BODÈNÉS :

Merci Christian. Nous subissons effectivement la pire crise qu'ait connue notre industrie depuis des années. Dans ce nouvel environnement, ce « new normal », nous devons nous adapter comme nous l'a indiqué Christian, mais nous devons aussi nous transformer, nous transformer pour durer. C'est une transformation majeure qui touche toute notre industrie, à commencer par nos clients, nos clients qui cherchent à réconcilier ce que l'on pourrait dire d'irréconciliable : plus de service, plus de valeur ajoutée, à moindre coût. C'est Total, réduire sans cesse les coûts et maintenir la discipline d'investissement ; c'est Shell, avec le rachat de British Gas qui recherche plus d'opérations ; ou encore BP. Notre industrie évolue à un rythme qu'elle n'a pas connu depuis des décennies. On le voit bien, avec tous ces challenges, cela aura un impact important sur notre industrie, sur tous ces acteurs et en particulier chez BOURBON.

C'est aussi la révolution digitale qui progresse partout et qui touche dorénavant notre industrie pétrolière. À titre d'exemple, un navire et nos équipes se retrouvent aujourd'hui au cœur de cette révolution digitale et dorénavant ils ont accès à des applications métiers, ils peuvent communiquer beaucoup plus facilement avec la terre, ce sont nos équipements qui, eux, sont connectés avec des spécialistes et qui échangent de façon automatique, c'est ce qu'on appelle le *big data* et là on change vraiment d'échelle. On discutait avec des ingénieurs de chez General Electric et ils nous expliquaient qu'ils ont connecté 600 machines tournantes en Italie, des turbines à gaz, et que le montant total des informations qu'ils collectent est supérieur à toutes les informations de Facebook dans le monde avec ses milliards de photos. Donc on passe vraiment à une échelle autre. Enfin ce sont nos clients, qui eux aussi ont directement accès aux informations de nos navires, ce qui leur permet de mieux les intégrer dans leurs opérations et là encore d'optimiser leurs coûts.

Enfin, ce sont de nouvelles technologies qui se développent et elles permettent à notre industrie de se repenser. À titre d'exemple, c'est l'utilisation des drones qui fera évoluer nos opérations de demain. Je vous propose d'aller faire un tour à bord du *Bourbon Oceanteam 101* en Angola.

Film, commenté tout du long ci-dessous

Nous avons fait décoller un drone du navire. Vous voyez là le pont, avec un jumper, une connexion sous-marine que nous allons installer. Nous pouvons utiliser le drone comme nous le souhaitons et le mettre pour pouvoir en fait voir tout type d'opération. Vous voyez là la grue qui se déplace pour pouvoir connecter le jumper. On peut se rapprocher avec le drone en fonction de ce que l'on souhaite regarder. Là, la grue est en train de se connecter à l'élingage. Nous allons soulever le jumper. Et en fonction de nos besoins, nous pouvons regarder les opérations critiques. Alors cela paraît tout simple aujourd'hui, mais il faut se dire qu'il y a simplement 2 ou 3 ans, il nous aurait fallu louer un hélicoptère, trouver un cameraman, s'assurer que la météo soit bonne et s'assurer que le navire soit prêt à réaliser l'opération. Aujourd'hui, en 5 minutes, on fait décoller un drone et on voit nos opérations sous un nouvel angle.

Alors définitivement, cela aura un impact, toutes ces nouvelles technologies, sur nos opérations dès demain. Demain, c'est aussi le navire autonome, un nouveau concept. Le navire autonome, c'est un navire qui potentiellement peut quitter Le Caire sans aucune intervention humaine, réaliser son opération en mer, et revenir. Des pays comme la Finlande, la Norvège, souhaitent investir et rester à la pointe dans ce type de technologie et par exemple déjà dédié une partie de leurs eaux côtières pour faire des tests en grandeur nature. On parle d'un horizon à 4-5 ans où l'on pourrait voir des navires de ce type évoluer dans les fjords norvégiens. Pour BOURBON, ce genre de technologie a beaucoup d'intérêt et nous souhaitons suivre ses développements et nous sommes fiers d'annoncer que nous avons signé un accord de coopération avec une société norvégienne Kongsberg spécialiste de systèmes en positionnement dynamique, et la société anglaise Automatic Ship, spécialiste de drones autonomes sous-marins, qui travaille beaucoup avec la marine américaine. On le voit, tous ces outils nous permettront de faire évoluer nos opérations pour plus de sécurité et à meilleur coût.

Alors c'est une transformation majeure qui est en cours et qui touche tout le monde. Elle combine à la fois notre environnement marché, la révolution digitale comme vous l'avez vu, mais aussi les nouvelles technologies. Et elle a déjà commencé chez nos clients. BP par exemple a connecté ses BOP, ses blocs obturateurs de puits, c'est l'équipement qui n'avait pas fonctionné lors de la pollution majeure qu'il y a eue dans le Golfe du Mexique il y a quelques années. Ils sont capables dorénavant de le suivre en temps réel à la fois en mer, mais aussi en déporté, à Houston avec leurs équipes de spécialistes. Et si problème, ils peuvent intervenir à distance. C'est aussi chez Total, qui a connecté ses unités de production et de stockage de pétrole en mer. Ça leur permet à la fois de réduire le nombre de personnel et de spécialistes en mer – optimisation des coûts ; mais aussi d'intervenir immédiatement en cas de problème – plus de sécurité.

C'est cette transformation qui sera au cœur de nos opérations demain chez BOURBON. Nous vous avons présenté l'année dernière les projets de navires en connecté dont les retours d'expérience sont concluants. Nous sommes confiants aujourd'hui pour pouvoir annoncer que nous pouvons travailler et surveiller en temps réel nos opérations et nos équipements à bord des navires à partir de la terre, voire même les contrôler à distance si nécessaire. Certaines de nos opérations pourront être automatisées, et voire même demain avec l'appui de l'intelligence artificielle, certaines opérations pourront être faites de façon autonome. Nous avons d'ailleurs commencé un premier projet, c'est le projet de jumeau numérique : nous avons dupliqué le logiciel, le système de positionnement dynamique, qui est à bord des navires, et nous l'avons ramené à terre. Il reste connecté avec les navires, mais à terre nous pouvons le tester en permanence. Là aussi, plus de fiabilité et plus besoin d'envoyer des spécialistes à bord des navires. Ce sont les opérations de positionnement dynamique en utilisant les nouvelles technologies : nous avons ramené à la passerelle, centralisé les commandes, automatisé certaines fonctions, ce qui va nous permettre, là aussi, de réduire le nombre de personnes pour ce genre d'opération et de gagner en fait du temps d'officier. Enfin, c'est le management du carburant. Nos navires sont connectés directement avec un centre opérationnel à Marseille et nous pouvons échanger en temps réel pour les aider à optimiser leur consommation.

Comment s'inscrire dans ce nouvel environnement pour BOURBON ? Et bien de façon très pragmatique, à travers 4 objectifs. Le premier, c'est s'adapter aux besoins nouveaux de nos clients, ce qui nous permettra de délivrer une croissance rentable. C'est bénéficier et utiliser ces nouvelles technologies, la révolution digitale, pour simplifier, pour rendre plus sûres nos opérations, mais aussi pour réduire nos coûts à court terme, mais aussi dans le long terme.

Tous ces changements vont impacter notre organisation, nos équipes, faire évoluer nos compétences et certainement la culture de la société. On le voit déjà avec l'apparition de nouveaux métiers. On parle chez BOURBON aujourd'hui de cyber sécurité, de *Data Scientist*, de transformation, de ligne Six Sigma, de *Community Manager*. Et d'ailleurs toute une équipe s'est déjà créée autour de ces nouvelles compétences.

Alors qui dit se transformer ne dit pas forcément tout changer. Bien au contraire, c'est aussi savoir s'appuyer sur nos atouts. En particulier, nous allons renforcer notre modèle de partenariat pour un meilleur accès au marché. C'est aujourd'hui un atout majeur pour BOURBON et c'est ce qui nous permet d'avoir des taux d'utilisation supérieurs à la compétition. La confiance dans la durée est le maître-mot dans ce domaine. Et vous le voyez, on le voit déjà au Mexique, une nouvelle génération d'entrepreneurs prend le relais, avec Gerardo Sanchez, le fils de notre partenaire, ou encore en Asie, Monsieur Sheikh Ali qui est en charge de toute la commercialisation des navires dans la zone. C'est sur ce savoir-faire, sur cette culture du partenariat que nous allons pouvoir nous appuyer pour nous transformer. Et nous transformer à travers des partenariats technologiques. En effet les technologies évoluent tellement vite que nous ne pouvons plus les développer tout seuls en interne. Il va falloir coopérer, il va falloir nous appuyer sur un réseau de partenaires nouveaux. C'est à travers la communication, pour pouvoir mieux relier les navires, à bord des navires avec les équipements embarqués, consolider les informations à terre – il va falloir développer des plates-formes digitales ; renforcer la logistique en local à terre pour le navire, mais aussi pour faire évoluer notre business model et proposer des services intégrés à nos clients ; et enfin il va falloir que la réglementation suive. Et nous avons en ce moment beaucoup de groupes de travail avec des sociétés de classification comme les Norvégiens de GNV, les Français du Bureau Veritas et les Américains d'ABS. Ainsi, notre savoir-faire de partenariat sera un atout fort sur lequel nous comptons nous appuyer dans le monde de demain.

Vous l'avez compris, la transformation est en marche chez BOURBON. Comme le disait BP, notre industrie évolue à un rythme qu'elle n'a jamais connu depuis des décennies. Nous avons compris les nouvelles attentes de nos clients. Grâce à nos tests pilotes de navires connectés, nous sommes confiants dorénavant pour aller de l'avant. Nous devons transformer notre modèle économique pour conserver le leadership. C'est une nécessité, mais c'est surtout une formidable opportunité pour tout un chacun. Je vous remercie et je passe la parole au président.

Jacques de CHATEAUVIEUX :

Merci Gaël. Après ces belles illustrations de la force de BOURBON, je vous propose maintenant d'entendre les commissaires aux comptes sur leurs rapports concernant cet exercice.

Hugues DESGRANGES :

Merci, Monsieur le Président, Mesdames Messieurs, bonjour. Nous allons vous donner lecture des principaux éléments des rapports que nous avons émis, mon confrère Jean-Marc ROUSSEAU du cabinet EurAAudit et moi-même, Hugues DESGRANGES du cabinet Deloitte, au titre de cet exercice 2016. Nous avons émis trois rapports au titre de l'assemblée générale ordinaire, des rapports sur les comptes annuels, les comptes consolidés, le rapport spécial sur les

engagements et conventions réglementés et le rapport sur la gestion des risques et contrôles internes. Et puis un certain nombre de rapports au titre de l'assemblée générale extraordinaire dont nous vous donnerons les principaux éléments.

Jean-Marc ROUSSEAU :

Merci, Hugues, Mesdames et Messieurs, bonjour. Je vais vous faire une lecture résumée des rapports portant sur les comptes, à la fois les comptes annuels dont ceux qui concernent la société BOURBON Corporation, et les comptes consolidés du groupe. Pour ces deux rapports sur les comptes, nous aboutissons, à la suite de la mise en œuvre des normes d'exercice professionnel applicables en France, à la possibilité de certifier ces comptes, tant au niveau du résultat des opérations de l'exercice écoulé que de la situation patrimoniale qu'il présente à la fin de l'exercice 2016. Sans remettre en cause cette certification et ces éléments étant suffisamment importants, ils vous ont été présentés préalablement, nous attirons l'attention du lecteur de ces comptes sur les informations précisées dans les annexes, à la fois dans les comptes sociaux et dans les comptes consolidés, sur les mesures prises pour réaménager la dette ainsi que les conséquences et les conditions suspensives auxquelles est attaché ce réaménagement, ainsi que sur les motivations qui ont permis au management de pouvoir maintenir l'application du principe comptable de continuité de l'exploitation pour arrêter les comptes de l'exercice 2016.

En dehors donc de cette remarque qui attire l'attention du lecteur, nous justifions nos appréciations principalement en ce qui concerne les comptes annuels de BOURBON Corporation sur le maintien de la convention comptable de continuité d'exploitation et sur l'évaluation qui a pu être faite de la valeur individuelle des titres de participation qui figure au bilan de BOURBON Corporation. Et dans les comptes consolidés, de la même manière la continuité d'exploitation et l'appréciation de la valeur des Goodwill, comme l'a dit Madame de BRÉON tout à l'heure, a conduit à procéder à un ajustement suite aux conclusions découlant des *impairment tests* qui ont été pratiqués. Enfin, au niveau des vérifications spécifiques, nous sommes en mesure de corroborer les informations qui sont données dans le rapport de gestion ainsi que leur concordance avec les comptes annuels et consolidés, et nous attestons également de la conformité des informations concernant les rémunérations et avantages des administrateurs et des mandataires sociaux, ainsi que l'identité des personnes qui détiennent le capital et les droits de vote au sein de la société BOURBON Corporation. Je vous remercie de votre attention et je repasse la parole à mon confrère, Hugues.

Hugues DESGRANGES :

Merci Jean-Marc. Donc je vous le disais au titre de notre rapport spécial, première chose, il n'y a pas de nouvelle convention réglementée cette année. Nous avons la poursuite des anciennes conventions réglementées, je ne vais pas vous en donner une lecture exhaustive, je vous les rappelle simplement ici dans ce document. Première convention avec Laurent RENARD, ancien directeur général délégué, sur le versement d'une indemnité qui s'échelonnait sur 3 années, l'impact sur l'année considérée 2016 étant de 110 000 €. Également des conventions avec les sociétés du groupe SINOPACIFIC, en l'occurrence la société Zhejiang Shipbuilding – il s'agit de

commandes de bateaux. Ce sont des conventions qui n'ont pas porté d'effet au cours de l'exercice, c'est-à-dire que les montants qui vous sont présentés dans cette partie-là au titre du rapport spécial sont les montants qui existaient déjà à la clôture précédente et que l'on rappelle ici. En l'occurrence pour cette première convention il s'agit d'un navire. Et puis sur une convention toujours avec les sociétés du groupe SINOPACIFIC, mais cette fois-ci les sociétés Crown RA et toujours Zhejiang Shipbuilding, il s'agit là aussi d'une commande qui était prévue sur 8 navires, mais avec une commande pour l'instant sur un seul navire et avec les montants d'acompte et de garantie que vous voyez actuellement à l'écran.

Ensuite, toujours au titre de l'assemblée générale ordinaire, le rapport du Président du conseil d'administration sur la gestion des risques et le contrôle interne. Les commissaires aux comptes établissent un rapport sur ce rapport du Président et nous n'avons pas d'observation sur ce rapport. Au titre de l'assemblée générale extraordinaire, vous allez être amenés à vous prononcer dans les prochaines minutes sur un ensemble de résolutions. Nous rappelons ici les résolutions. Je vais simplement vous rappeler, là aussi, les différents éléments sur lesquels vous allez être amenés à vous prononcer et sur lesquels nous avons émis des rapports.

- Une réduction de capital, délégation de conseils d'administration pour 24 mois avec une limite de 10 % du capital par période de 24 mois. Nous n'avons pas d'observation sur ce rapport.

- Une émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, une délégation du conseil d'administration pour 26 mois, une autorisation de fixer le prêt des missions dans la limite de 10 % du capital, un montant par opération de 8 millions d'euros et un montant total sur ce type d'opération de 350 millions. Nous n'avons pas d'observation et nous serons amenés à faire un rapport complémentaire à ce titre en cas d'utilisation de cette autorisation.

- Émission d'actions ordinaires et de diverses valeurs mobilières, placements réservés aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise, une autorisation de 26 mois, un montant maximum de 5 millions d'euros. Pas d'observation de notre part et rapport complémentaire en cas d'utilisation.

- Autorisation d'attribution d'option de souscription et d'achat d'actions, autorisation donnée au conseil d'administration pour 38 mois avec une délégation qui ne pourra donner droit à souscrire ou acheter un nombre d'actions supérieur à 5 % du capital social. Les commissaires aux comptes n'ont pas d'observation non plus sur cette autorisation.

Je vous remercie de votre écoute et de votre attention.

Jacques de CHATEAUVIEUX :

Merci Messieurs. Comme vous le savez, la loi prévoit que je fasse deux rapports pour notre assemblée, le premier sur la gouvernance et la rémunération, et le deuxième sur la rémunération des mandataires sociaux. Concernant ces rapports, je vous rappelle que l'année dernière, nous avons réuni les fonctions de président et de directeur général d'une même fonction. J'étais devenu à ce titre président directeur général et étaient nommés directeur général délégué Christian LEFÈVRE et Gaël BODÉNÉS. Aujourd'hui nous allons vous proposer de renouveler les mandats de Baudouin MONNOYEUR et Guillaume de CHATEAUVIEUX qui arrivent à échéance, ce sera l'objet de la 8^e et de la 10^e résolution, de prendre acte de la fin du mandat de Bernard SCHMITT, merci, Bernard. À ce titre je voudrais comme nous l'avons fait tout à

l'heure vous remercier à nouveau pour votre contribution. Bernard a une grande expérience du secteur du pétrole et des activités au cours de nombreuses années et nous nous sommes convenu, dans le cadre des évolutions qui vont sans doute avoir lieu chez BOURBON, de recourir à nouveau à ses services dans l'une ou l'autre de nos affaires prochainement.

Je voudrais vous présenter Adeline CHALLON-KEMOUN ici présente qui, pour ceux qui connaissent BOURBON depuis longtemps, a participé il y a bien longtemps à l'introduction en Bourse de BOURBON et à nos premiers pas en tant que société publique. Elle travaillait à cette époque dans le domaine de la communication et ses fonctions aujourd'hui, au niveau exécutif chez Air France et KLM, vont être précieuses compte tenu de la capacité de gestion de la digitalisation dans ces entreprises, pour les évolutions que nous aurons chez BOURBON. Je voudrais également souhaiter la bienvenue à Élisabeth VAN DAMME dont la nomination va vous être proposée au cours de cette assemblée. Sa personnalité d'abord, sa présence dans de nombreux conseils, et ce que j'ai pu connaître de nos discussions déjà me font penser que c'est là une contribution de très grande qualité qui viendra renforcer notre conseil, et je la remercie ainsi que Adeline d'avoir accepté de devenir, si vous votez dans ce sens, administrateurs de BOURBON.

Le Conseil d'administration sera donc composé de 10 administrateurs avec quatre femmes et six hommes. Cinq membres du conseil seront des membres indépendants, et trois nationalités différentes (quatre nationalités différentes avec la nationalité française) seront représentées dans le cadre du conseil. C'est un conseil qui est très actif, qui réunit des personnes avec des profils représentant des secteurs et des activités variées, mais aussi des personnalités variées et je crois que c'est très important, et dont la moyenne d'âge est de 53 ans. Le conseil a également une fréquence de réunions assez importante avec cette année passée six réunions standard, une journée dite de « Journée pour la stratégie », et puis lorsque c'est nécessaire et cela le fut notamment du fait des diverses restructurations qui ont été mentionnées, des consultations par e-mail de manière à pouvoir lorsque c'est nécessaire recueillir l'avis et l'accord, dans des délais rapides, du conseil d'administration. Le taux de présence a été, comme vous le voyez, très important puisque 91 %.

Nous avons deux comités, le Comité d'audit qui a eu trois réunions cette année avec un taux de présence de 100 %. Ce qu'il faut savoir, c'est que le rôle du comité d'audit est fondamental non seulement dans le respect des normes dans l'entreprise, mais aussi dans ce rôle un peu de stimulant que le comité peut avoir par rapport au conseil, par rapport aux équipes, pour nous encourager à faire en sorte que les meilleures pratiques se trouvent mises en œuvre dans la société. Et puis le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance qui s'est réuni deux fois, là aussi avec une assiduité complète, et dont les rôles sont aussi importants quant aux choix des membres, des propositions des membres du conseil et également sur les sujets liés à la gouvernance de l'entreprise ou encore au recrutement de membres de la direction générale.

Alors je voudrais échanger avec vous ce beau tableau. Vous avez peut-être entendu parler de la loi Sapin 2. Parce qu'évidemment il y avait déjà une loi Sapin 1, et depuis il y a une loi Sapin 2, c'est très récent. Au titre de cette loi Sapin 2, nous devons être en conformité avec ces 8 éléments qui sont : l'existence d'un code de conduite, la cartographie des risques, l'existence de procédures d'évaluation concernant les clients et les intermédiaires, des procédures disciplinaires, des procédures bien sûr de contrôle comptable à la fois interne et externe, des dispositifs de formation, des dispositifs de contrôle et d'évaluation interne, et des dispositifs d'alerte interne. Il s'agit là d'être *compliant*, c'est-à-dire d'être en conformité, et tout ceci fait

l'objet de choses très détaillées, tout à fait à la française, dans des lois, et que donc nous devons respecter. Alors comme vous le voyez, on n'est pas très loin malgré le fait que la loi a été promulguée il n'y a pas très longtemps. BOURBON avait déjà fait beaucoup de ces choses. Alors il nous reste à parfaire le dispositif d'alerte interne et je ne doute pas que très prochainement, vous voyiez l'ensemble des obligations liées à cette nouvelle loi. Je crois que c'est obligé d'ailleurs qu'on vous rende compte de ce que l'on fait dans ce domaine, alors je suis content de pouvoir le faire, que l'on soit 100 % complet.

Alors ça, c'était pour la première partie. La deuxième partie est liée à la politique de rémunération des mandataires sociaux. En 2016, les rémunérations attribuées font l'objet d'une information exhaustive qui se trouve dans le document de référence au chapitre 3.3.1. Y est également mentionnée notre conformité avec le code AFEP-MEDEF. Pour 2017, la politique de rémunération est décrite dans le chapitre 3.5 du même rapport sur les principes et critères de détermination et de répartition d'attribution des éléments fixes. Enfin bref, vous avez compris. Et bien entendu aussi les éléments dont je viens de parler sur la loi Sapin 2.

Alors comment ça fonctionne ? Pour le président, je vous rappelle que sans variation, sa rémunération fixe est de 144 000 €. Comme il n'a travaillé que 6 mois l'année dernière, eh bien il a eu la moitié. Et la part variable est liée aux résultats de l'entreprise, ils sont négatifs donc il n'a rien eu. En ce qui concerne les directeurs généraux délégués, la partie fixe n'a pas été modifiée depuis 2012, donc leurs rémunérations ont été bloquées depuis 2012. Ils bénéficient également d'une part variable dont vous voyez l'évolution par rapport à base 100 en 2012, et dont vous pouvez constater que l'évolution n'a pas été favorable, évidemment sauf pour les économies d'impôt qu'ils ont pu faire avec la réduction de leur rémunération.

La structure n'est pas changée comme je viens de vous le dire pour 2017, aussi bien pour le président-directeur général que pour les directeurs généraux délégués. Les critères pour la partie variable ont un peu évolué, ils sont au nombre de 3, les critères économiques, les critères opérationnels ou HSE et les critères qualitatifs. Les critères économiques, c'est le niveau de l'EBITDA et le nombre de jours qui se passent alors qu'on aurait dû être payé et qu'on ne l'est pas encore. Alors ça, c'est très important, surtout en ce moment avec les besoins de préservation du cash. Au niveau des critères opérationnels ou de HSE, il y a la cible qui est celle qu'il convient aujourd'hui d'avoir comme objectif, c'est le taux d'utilisation. Vous avez bien compris que les tarifs, eux, ils ne dépendaient pas de nous. Et puis toujours ces performances en matière de sécurité par rapport au taux d'incidents qui interviendraient au niveau de la flotte. Et enfin ce que l'on appelle le critère qualitatif, c'est ce qu'on appelait la « note de gueule », c'est décidé par le conseil d'administration en fonction de la performance et de la contribution de chacun au bon fonctionnement de l'entreprise.

Un petit mot sur le retour aux actionnaires. Je me suis battu, c'est le terme qui convient, pour avoir le droit, avec les banques à qui on demandait une restructuration et un rééchelonnement des dettes très importantes, pour pouvoir néanmoins distribuer un petit peu aux actionnaires. Et la raison pour laquelle je l'ai fait, c'est parce que notre actionnariat est particulier, il est fait en partie d'un nombre de personnes individuelles pour lesquelles le dividende de BOURBON représente une part significative de leurs revenus, et je craignais que devant la disparition totale du dividende auquel les banques nous poussaient, on conduise ces actionnaires à vendre des actions BOURBON pour pouvoir ne serait-ce que vivre. Et ceci ne me paraissait pas quelque chose de favorable lorsque de l'autre côté de ce qui vous est projeté, vous voyez comment l'action BOURBON finalement s'est plutôt bien comportée lorsqu'on compare par rapport à l'indice 100 au 31 décembre 2014, l'évolution des autres concurrents cotés dans notre secteur

d'activité. Il convenait donc de pouvoir protéger la détention de ceux qui souhaitent rester actionnaires de BOURBON, mais qui pourraient avoir besoin d'un minimum d'argent pour vivre. Et c'est la raison pour laquelle nous avons pu préserver ce dividende, certes très réduit, mais quand même de 0,25 € tel que nous vous le proposons cette année.

Alors vous savez depuis quelques temps déjà, cela avait fait l'objet d'une discussion amusante sur l'attribution de l'économie faite sur la suppression du cocktail, rappelez-vous il y a quelques années, à notre assemblée, et depuis les choses ont été prises avec beaucoup de sérieux concernant la responsabilité sociétale. Christian va vous parler de ce que nous avons fait et nous avons souhaité cette année illustrer comment chez BOURBON les femmes et les hommes qui y travaillent peuvent connaître un développement personnel de leur carrière et de leur responsabilité, et c'est en particulier ce qui vous sera illustré tout de suite. Christian, merci beaucoup.

Christian LEFÈVRE :

Merci Président. Donc on va commencer par cette petite animation qui a été réalisée par une collaboratrice qui se trouve dans cette salle, de notre service communication, et qui retrace le profil de carrière de deux collaboratrices et deux collaborateurs.

Projection d'un film

Voilà. Merci à l'équipe qui a réalisé cette animation et je pense que l'on reconduira l'opération pour les prochaines années. Alors BOURBON, à travers sa Fondation, fondation qui je vous le rappelle est sous l'égide de la fondation de France et qui a pour objectif principal, pour mission, de promouvoir l'éducation, de soutenir l'éducation des enfants et des adolescents dans les pays où nous opérons et qui en ont le plus besoin. Cette année, nous avons fait un soutien en Thaïlande pour la fondation Baan Deck et 1 040 enfants sont devenus « supers héros » concernant l'hygiène, la santé et l'environnement dans leur pays. Ces enfants sont issus de migrants en Thaïlande. Ensuite nous avons soutenu au Nigéria l'institut Industriel Technologique et cette année, le diplôme de la première promotion de 56 étudiants a eu lieu. Nous œuvrons aussi pour la solidarité des gens de mer et en 2016 nous avons réalisé, avec le *Bourbon Argos*, sous l'égide de Médecins Sans Frontières, nous avons secouru plus de 10 000 personnes au large des côtes libyennes et nous avons versé 20 000 € de dons à Médecins Sans Frontières pour ses opérations. Ensuite, vous savez que les navires Les Abeilles organisent régulièrement des Portes Ouvertes et les revenus de ces Portes Ouvertes sont redonnés intégralement aux associations des œuvres sociales de la Marine à Brest et Cherbourg pour cette année, la Caisse des périls en mer à Cherbourg et la recherche, l'Association pour la recherche contre la mucoviscidose à Brest. Cela a représenté cette année 20 000 €. Voilà, je vous remercie et je repasse la parole au Président pour la suite.

Discours de M. Jacques de Chateauvieux, Président-Directeur Général de BOURBON lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Au cours des douze dernières années, les femmes et les hommes de BOURBON ont mis en œuvre un plan audacieux visant le leadership dans les services maritimes à l'offshore pétrolier et gazier.

Ils ont innové dans des navires destinés à quatre segments différents : l'offshore profond, l'offshore continental, le subsea et le transport rapide de passager. Ils les ont fait construire et les ont déployés à travers le monde trouvant des partenariats vrais avec des acteurs locaux... et tous aujourd'hui, de 80 nationalités différentes, se sont placés sous le pavillon BOURBON de l'excellence et font vivre nos valeurs de professionnalisme, de responsabilité, de solidarité et d'enthousiasme.

Cet enthousiasme, qu'on peut définir comme une émotion intense qui pousse à l'action dans la joie, il ne leur en a pas manqué. Et le succès a été à la hauteur de leur audace, conduisant BOURBON à une position de leadership reconnu.

- Leadership dans la sécurité et la fiabilité des services rendus aux clients,
- leadership par la taille de la flotte, plus de 500 navires, mais surtout dans la capacité de nos navires à réduire les coûts totaux des clients,
- leadership dans la formation des équipages et l'attention portée au développement durable dans les pays où nous intervenons.

En votre nom, je veux rendre hommage à toutes ces femmes et tous ces hommes du monde entier qui sont BOURBON, l'ont fait grandir et font vivre chaque jour les valeurs attachées à ce nom.

Vous comprendrez leur légitime frustration de voir les fruits attendus de leur travail être remis en cause par un marché brutalement dégradé du fait de la baisse du prix du pétrole et de la faible activité qui en a résulté.

J'ai une pensée particulière aujourd'hui pour ceux qui n'ont pas pu conserver un emploi chez BOURBON du fait du désarmement des navires et de la forte réduction de l'activité. Ils ont toute leur part dans nos remerciements, qu'ils conservent ce sentiment d'appartenance, car ils seront les premiers à se voir offrir les opportunités qui naîtront à nouveau lors de la reprise de l'activité.

Si c'est dans la tempête que s'évalue la qualité de l'équipage, alors laissez-moi partager avec vous ce que nous sommes aujourd'hui, et ce que nous voulons devenir demain, suivant les 4 grands axes qui vont nous guider pour les années à venir.

Il s'agit de 4 « Smart » qui vont conduire notre action nécessaire de transformation que nous abordons avec ce même esprit de conquête qui a marqué l'histoire de BOURBON, des champs de cannes à sucre aux champs pétroliers.

- *Smart shipping* dans la mise en œuvre des navires.
- *Smart contracting* dans l'évolution des services rendus aux clients.
- *Smart business model* qui définira le rôle de BOURBON dans la chaîne de valeur pour la satisfaction client.
- *Smart ownership* pour ce que nous voulons apporter aux parties prenantes de l'entreprise, donc à vous, plus particulièrement, les actionnaires.

SMART SHIPPING

Aujourd'hui,

Le navire est conduit et entretenu par un équipage complet à bord, sous l'expérience opérationnelle du commandant, le savoir-faire du chef mécanicien pour écouter des machines qui ne parlent pas et en assurer fonctionnement et entretien, et grâce à un équipage solidaire assez nombreux pour travailler alternativement 24/24, et dont le comportement de chacun détermine la performance de l'ensemble. Les travaux administratifs indispensables sont réalisés à bord et transmis à terre pour assurer la conformité et le contrôle. Les équipes à terre sont en soutien et interviennent quand le navire fait escale ou part en carénage.

Demain,

Le navire sera connecté, la digitalisation permettra de suivre sur un jumeau numérique tout son fonctionnement. Elle fera parler les machines, rendra disponibles les données de manière exhaustive et systématique, permettra l'aide à la décision, mais aussi la conduite à distance par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Les compétences seront réparties entre le bord et la terre, ou un centre opérationnel unique interviendra en permanence au bénéfice d'une flotte de navires dans une région donnée.

Aussi demain,

Les opérations seront plus fiables, les coûts fortement réduits, des compétences mutualisées seront mises en œuvre sans faille. *Smart shipping* influencera les stratégies de part de marché régionale, valorisera les *smart fleet*, favorisera le développement d'une large communauté d'utilisateurs et l'intégration des bonnes pratiques depuis les constructeurs d'équipement jusqu'aux services internes des clients.

SMART CONTRACTING

Aujourd'hui,

Les navires susceptibles de rendre le service attendu par les clients font l'objet de contrats de durée ou à court terme, ils répondent à une obligation de moyens, sont rémunérés en \$ par jour. Leur nombre et leur utilisation sont totalement décidés par les clients qui paient l'ensemble des autres coûts, à terre ou en mer, et sont seuls juges de l'efficacité avec lesquelles le moyen disponible est utilisé par eux. Les informations traduisant l'utilisation réelle et la performance réalisée proviennent de données souvent incomplètes et pas toujours analysées de manière exhaustive et centralisée.

Demain,

Les services à rendre seront prédéfinis conjointement avec les clients. Ils seront rémunérés à la tonne, au volume, au siège, ou feront l'objet de forfait où seront inclus l'étude de la solution, l'engineering de réalisation, la mobilisation de moyens de surface ou sous-marins, et qui garantira que la tâche prévue soit réalisée dans le temps imparti et suivant les critères de performances définis. Les coûts deviendront variables pour les clients, les moyens seront mutualisés pour le fournisseur. La coopération sera la règle, le partenariat avec des tiers détenteurs des savoir-faire ou des implantations locales sera la norme. Le contrôle de la performance et les pistes d'amélioration proviendront d'applications accessibles par tous.

Aussi demain,

Le *smart contracting* aura défini un nouveau cadre contractuel, une nouvelle manière d'évaluer le risque, une meilleure reconnaissance des services rendus, favorisant des relations d'affaires durables basées sur les bénéfices additionnels obtenus par les différentes parties prenantes.

SMART BUSINESS MODEL

Aujourd'hui,

Les opérateurs dans nos métiers choisissent le design de leurs navires, en sont propriétaire, en assurent le financement. Ils ont des équipages qui leur sont attachés dans la durée et dont ils assurent la formation. Ils font leur développement commercial, contractent avec les clients, donnent les garanties nécessaires, se font payer par eux, fournissent leurs données en matière de sécurité, font faire les audits de conformité. Ils font l'entretien de leurs navires, achètent les pièces détachées, retiennent les chantiers pour les carénages périodiques, achètent les assurances... En un mot chacun fait tout, dans la plupart des cas.

Demain,

La chaîne de valeur des différentes fonctions permettant de réaliser le service sera déconstruite, puis sous l'impact de la digitalisation et des spécialisations que cela permet, sera reconstruite sur des bases nouvelles. Dans chaque étape du métier apparaîtront des acteurs nouveaux,

indispensables, proposant plus pour moins, et surtout s'appropriant des parts de valeurs dans des fonctions clés dont ils seront les maîtres. Le rôle des acteurs existants s'en trouvera bouleversé.

Aussi demain,

BOURBON entend conserver la relation client, la définition des offres, la garantie des standards et des procédés attachés à sa marque, les prises de risques propres aux nouvelles pratiques contractuelles et la coordination des partenaires appelés à intervenir dans les divers aspects du service rendu.

BOURBON restera ainsi investi dans l'innovation, dans le design des navires qu'il fera construire et dont il fera assurer le financement. Fort de son expérience de leader et de ses développements dans le *smart shipping*, BOURBON offrira des services à la carte dans tous les domaines du management des opérations, sous forme d'application standardisée et de conseil, à ses propres filiales quand elles seront encore nécessaires, à celles qu'il franchiserait et aux tiers qui décideraient d'y avoir recours.

BOURBON demain, cela pourrait être plus de chiffres d'affaires, moins de capitaux engagés, une rentabilité correspondant aux promesses tenues de sa marque... au bénéfice des clients... et de toutes les parties prenantes associées.

SMART OWNERSHIP

Aujourd'hui,

Ceux qui font BOURBON sont organisés en fonction de ce qui fut nécessaire pour faire construire, prendre livraison et trouver des clients partout dans le monde au rythme d'un navire toutes les deux semaines... pendant 10 ans.

Une telle croissance, inconnue jusqu'alors dans la profession, a fortement structuré l'organisation, centralisé les procédures et les décisions, concentré les moyens financiers sur un seul métier, et lié l'avenir et la rentabilité de l'entreprise à un seul secteur d'activité : celui de l'offshore.

Notre personnel a vécu une formidable aventure, nos partenaires une opportunité de croissance inespérée, et nos actionnaires en ont perçu des dividendes en croissance dans un environnement volatil du prix de l'action... jusqu'à aujourd'hui.

Demain,

Nous nous donnons pour objectif de libérer les initiatives, de responsabiliser les managers, de pratiquer de manière radicale la subsidiarité... tout en s'assurant que les attributs de la marque BOURBON soient garantis et les promesses aux clients strictement respectées.

Il en résultera une nouvelle organisation au terme de ce que nous appelons *l'opération Tanguy*, dont ceux qui ont vu le film comprendront le sens.

La transformation qui sera mise en œuvre verra de nouveaux talents, dans de nouveaux domaines, renforcer les capacités de BOURBON au service de son nouveau business model.

Des fonctions deviendront des entreprises, des fournisseurs des partenaires, des start-up la partie centrale de nos compétences.

Aussi demain,

BOURBON fera la distinction entre ce qu'il faut contrôler, ce qu'il est possible de conserver, ce à quoi il faut s'associer ou ce que l'on doit sous-traiter.

Pour les actionnaires, l'objectif sera de garantir une progression régulière de la valeur absolue du dividende tout en recherchant, sans que le marché boursier soit la seule voie possible, une valorisation de l'action proche de la valeur économique.

Demain, le retour à un portefeuille d'activités diversifié sera non seulement un objectif, mais aussi une garantie pour nos actionnaires et notre personnel.

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

La transformation à laquelle nous sommes invités n'est ni une option ni une fin en soi. Elle est un moyen au service d'une vision qui doit conduire à un nouveau leadership durable et rentable.

Elle résulte d'une bonne intelligence de la situation nouvelle et d'une volonté de se remettre en cause pour éviter la marginalisation dans un avenir qui serait décidé par d'autres.

Mais se transformer, c'est avant tout une histoire de cœur, c'est le désir de réaliser ensemble de grandes choses avec une humilité collective qui nous fait regarder la vérité en face et un engagement individuel au service de tous.

Aussi, le leadership ne sera pas seulement une question de part de marché, de performance financière, d'excellence opérationnelle. Il sera avant tout un idéal de vie partagée par chacun chez BOURBON pour son épanouissement personnel et le succès de tous.

(applaudissements)

Alors si nous avons l'opération Tanguy, vous avez compris que cela allait tanguer, que demain ne serait pas ce que nous sommes aujourd'hui et que ce que sera demain a des applications concrètes sur ce que nous allons faire chez BOURBON. Je ne prétends pas que vous ayez tout retenu, je vous invite à relire cela tranquillement à la maison et à regarder dans tous les domaines qui ont été abordés ce que vous pouvez anticiper être la physionomie et les perspectives pour BOURBON demain.

Le Président déclare la discussion ouverte et informe les actionnaires que les débats sont enregistrés et consultables sur internet ; toutes réponses sont alors données aux questions posées.

_RÉSUMÉ DES DÉBATS

Une actionnaire, prenant la parole à l'invitation du Président, demande à connaître le nombre d'actionnaires individuels demeurant au capital de la Société depuis la réalisation de l'OPA [en 2014], l'Actif Net Réévalué (ANR) de l'action ; puis à ce qu'il lui soit précisé si la Société fait appel à l'intérim et enfin à connaître le nombre de navires en propriété et en location.

Le Président précise qu'il y aurait à l'heure actuelle entre 8 000 et 10 000 actionnaires individuels et que l'analyse de la répartition du capital de la Société, faite régulièrement, devrait l'être cette année à nouveau. Concernant l'ANR par action, il s'établirait à environ 15 €.

Répondant aux questions relatives au recours à l'intérim et à la détention des navires, Christian LEFEVRE indique que BOURBON emploie peu d'intérimaires en France, en revanche, notamment, pour le management des navires et les équipages de ceux qui sont sous pavillon international, des contrats dits « internationaux », sont conclus soit à l'année, soit au voyage, pour la plupart des navigants. Concernant la propriété des navires sur les 510 navires composant la flotte de BOURBON, l'ensemble des Crew boats est détenu en pleine propriété, soit environ 260 navires et pour le reste, soit 240 autres navires, environ 25 % de la flotte est détenue par des tiers, des organismes financiers, puis repris en location par BOURBON.

A la question d'une actionnaire, rappelant que les économies réalisées par BOURBON pourraient un jour ne plus suffire à assurer la pérennité de l'entreprise, si les cours du pétrole ne finissaient pas par remonter ; le Président rappelle que les pistes de développement de ses services, envisagées par le groupe, suivent de près les comportements des clients s'organisant pour gagner de l'argent malgré un cours du pétrole durablement bas et des conditions d'activités différentes de celles des trente dernières années. L'histoire du groupe l'a confronté tout au long de son évolution à ce type de challenge et a renforcé dans son ADN sa capacité d'adaptation, par la nécessité de la mettre en œuvre tant dans ses activités historiques du sucre et de l'alimentaire que dans ses savoir-faire maritimes. Cette capacité à se réinventer par de nouveaux challenges, l'appel à des collaborateurs différents, l'adoption de comportements nouveaux, doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et une rémunération normale de ses propriétaires.

A la question suivante demandant de combien de salariés dispose BOURBON et plus précisément de combien de salariés le groupe avait dû se séparer, il est répondu qu'aucun plan de licenciement n'a été pratiqué par BOURBON en France, l'effectif total de 12 000 personnes en 2014 réduit à 9 000 environ à ce jour, n'a été ajusté à l'activité qu'en profitant des départs, en ne renouvelant pas certains contrats de navigants, ou l'exploitation des navires cessant, en y mettant fin.

Puis, à la question d'un actionnaire demandant à connaître le devenir du projet d'acquisition de l'activité gazière de JACCAR Holdings par BOURBON et son éventuel impact financier, le Président indique que le sujet de la diversification reste posé mais que ce projet d'acquisition n'est plus à l'ordre du jour et qu'il n'est plus envisagé par le Conseil d'Administration d'y donner suite. Concernant l'impact financier du projet d'acquisition, le Président précise que des frais d'avocats, d'études, de rapports d'experts ont évidemment dû être réglés ; et qu'un montant de 37 millions d'euros, avancé par BOURBON pour la construction d'un navire gazier, est aujourd'hui en cours de remboursement par JACCAR Holdings. Ce remboursement concourt à la mise en œuvre du plan de rééchelonnement de la dette du groupe.

A la demande de précision d'un actionnaire quant au nombre de navires désarmés propre à BOURBON, par comparaison avec le nombre total de navires désarmés dans le monde dans l'activité Supply Vessels de l'offshore continental et profond, Christian LEFEVRE rappelle qu'il est compté 1 700 navires désarmés, sur un total mondial de 5000 navires dédiés à l'Offshore, et que BOURBON en a pour sa part désarmé un peu plus de 120 à fin 2016, sur son propre total de 220 navires Supply. Les navires désarmés sont en quelque sorte mis sous cocon, groupés de manière à réduire leur coût d'entretien à minima par des équipages réduits, assurant ce qui est strictement nécessaire à leur maintenance journalière et à la protection de leurs équipements électroniques.

Concernant la politique de distribution de dividende présentée préalablement à l'ouverture de la séance par le Président, soulignant avoir dû négocier auprès des banques partenaires de l'accord de réaménagement de la dette du groupe la distribution à minima d'un dividende de 0,25 €, un actionnaire demande une projection pour 2017.

Le Président indique que l'accord passé avec les banques permet une distribution annuelle de 10 000 000 d'euros au plus, ce qui permet de penser que ce montant devrait être théoriquement distribuable au titre de l'exercice 2017 l'année prochaine, à la condition expresse que JACCAR Holdings continue à ne percevoir que du dividende en actions, ce qui permettrait de réserver le numéraire pour les autres actionnaires.

Après cet échange de vues, plus personne ne demandant la parole, M^{me} Astrid de BRÉON, Secrétaire de séance, rappelle les modalités d'usage des bulletins de vote permettant aux actionnaires d'exprimer leur vote sur les résolutions, successivement mises aux voix.