Bolloré

Document d'enregistrement universel 2019

Incluant le rapport financier annuel

BOLLORÉ

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Le présent document d'enregistrement universel a été déposé le 29 avril 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, par un résumé ainsi que tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel.

L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le document d'enregistrement universel peut être consulté et téléchargé sur le site : **www.bollore.com.**

Message du Président 02

1 **Présentation du Groupe et de ses activités** 04
Profil 06
Chiffres clés 08
Organigramme économique 10
Données boursières 11
Nos implantations 12
Stratégie du Groupe 14
Modèle d'affaires 16
La RSE en quelques chiffres 18
Gouvernance 19
Les activités 20
Responsabilité sociale et environnementale 48
L'histoire du Groupe 54

2 **Performance extra-financière** 57
Enjeux et stratégie RSE, quatre piliers d'engagement de la RSE, devoir de vigilance, tableau de synthèse, rapport de l'organisme tiers indépendant

3 **Facteurs de risque et contrôle interne** 127
Analyse des risques, outils de la gestion des risques et de contrôle interne, conformité

4 **Gouvernement d'entreprise** 137
Les organes d'administration et de Direction, les rémunérations et avantages

5 **Analyse de l'activité et des états financiers** 165
Analyse des résultats consolidés, recherche et développement, événements postérieurs à la clôture, tendances et objectifs, comptes consolidés, comptes sociaux, autres informations financières et comptables

6 **Éléments sur la société et les actionnaires** 291
Actionnariat, données boursières, calendrier indicatif de communication financière, dividendes, organigramme détaillé, principales filiales, prises de participations directes et prises de contrôle, informations complémentaires sur le capital

7 **Assemblées générales** 305
Ordre du jour, projets de résolutions, rapport du Conseil d'administration, rapport des commissaires aux comptes sur les résolutions, rapports des commissaires aux comptes

8 **Informations complémentaires** 315
Principales dispositions légales et statutaires, documents accessibles au public, personnes responsables du document d'enregistrement universel et de l'information financière, responsables du contrôle des comptes, informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts, éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

Tables de concordance 322

Message du Président

Cyrille Bolloré,
Président-directeur général

Les résultats 2019 ont témoigné de la très bonne marche opérationnelle des activités Transport et Communication mais aussi du redéploiement stratégique dans les batteries, les bus et le stationnaire.

En 2019, le chiffre d'affaires du Groupe Bolloré a progressé de 3 %, à périmètre et change constants (+ 8 % en données publiées). La croissance de l'activité Communication (+ 6 %) a permis de compenser la légère contraction du chiffre d'affaires des activités de Transport et logistique (– 2 %) principalement sous l'effet de la baisse générale des volumes aériens et maritimes. Les activités portuaires ont, quant à elles, poursuivi leur croissance.

Nos principales activités sont essentielles à l'économie du pays et nous nous devons de relever ce challenge inédit à travers une implication sans faille à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) du Groupe s'est établi à 1,63 milliard d'euros, en progression de 0,2 % après prise en compte d'importantes dépréciations exceptionnelles (– 319 millions d'euros) portant principalement sur les actifs voitures électriques, batteries ancienne génération et autopartage. Hors ces éléments exceptionnels, l'EBITA progresse de 20 % grâce à la bonne dynamique des métiers du transport et de la logistique (+ 17 %) et la très bonne performance de l'activité Communication (+ 11 %), portée par Universal Music Group (UMG).

Les métiers du transport et de la logistique ont bénéficié de la bonne marche des terminaux portuaires et des activités de commission de transport ainsi que des résultats exceptionnels de Bolloré Energy, qui reflètent la bonne tenue de ses activités de distribution mais aussi le succès de l'investissement dans le site de DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne). L'activité Communication a enregistré une forte progression de ses résultats soutenue par une nouvelle année record d'Universal Music Group, la croissance de Canal+ à l'international, la solidité du modèle d'Havas et l'intégration réussie d'Editis.

La prise en compte dans les résultats 2019 des dépréciations exceptionnelles sur certains actifs de la division Stockage d'électricité traduit également le repositionnement de Blue Solutions sur le développement et la production des batteries pour les marchés du bus et du stationnaire.

Dans ce cadre, Blue Solutions, grâce au développement permanent de sa technologie LMP® (Lithium Métal Polymère), dispose d'atouts considérables pour devenir un acteur majeur de cette transformation, comme en témoignent les partenariats noués en 2019 avec des acteurs internationaux de référence, tels que la RATP, Daimler, Gaussin, Actia et RTE.

Comme il s'y était engagé à la suite de l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) de 2017, le Groupe a déposé un projet d'offre publique simplifiée sur les titres Blue Solutions. Cette offre sera suivie d'un retrait obligatoire, au prix de 17 euros par action.

Par ailleurs, le 31 mars 2020, Vivendi a annoncé avoir finalisé la cession de 10 % du capital d'Universal Music Group à un consortium mené par Tencent, trois mois après l'accord signé le 31 décembre 2019, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

Au regard des derniers développements de l'épidémie du Covid-19, qui constitue une menace importante à la fois pour la santé des populations et pour l'économie mondiale, nous avons le devoir de protéger nos collaborateurs, ce que nous avons fait en déployant des plans de continuité d'activité, mais également la responsabilité d'assurer la pérennité de nos activités et de nos emplois.

Nos principales activités sont essentielles à l'économie du pays et nous nous devons de relever ce challenge inédit à travers une implication sans faille à tous les niveaux de la hiérarchie. Depuis près de deux siècles, notre Groupe poursuit son expansion et a su traverser de nombreuses crises et plusieurs guerres grâce au courage et à l'implication de ses collaborateurs. Je vous remercie pour votre confiance qui nous permettra de relever, avec succès, ce nouveau défi. —

1 Présentation du Groupe et de ses activités

Profil	06
Chiffres clés	08
Organigramme économique	10
Données boursières	11
Nos implantations	12
Stratégie du Groupe	14
Modèle d'affaires	16
La RSE en quelques chiffres	18
Gouvernance	19
Les activités	20
Responsabilité sociale et environnementale	48
L'histoire du Groupe	54

Profil

Créé en 1822, le Groupe Bolloré figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. Coté en Bourse, il est toujours contrôlé majoritairement par la famille Bolloré. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme. Grâce à sa stratégie de diversification fondée sur l'innovation et sur le développement à l'international, il occupe aujourd'hui des positions fortes dans ses trois activités : le transport et la logistique, la communication, le stockage d'électricité et systèmes.

Chiffres clés

Près de
84 000
collaborateurs

129
pays
sur les 5 continents

Transport et logistique

Bolloré Transport & Logistics fait partie des grands groupes de transport dans le monde, avec plus de 36 000 collaborateurs répartis dans 109 pays sur tous les continents où il exerce ses activités dans les ports, la commission de transport et les chemins de fer. Il est aussi un acteur important de la logistique pétrolière en France et en Europe.

Communication

Le pôle Communication du Groupe Bolloré repose principalement sur sa participation dans Vivendi avec : Universal Music Group, leader mondial de la musique, Groupe Canal+, numéro 1 de la télévision payante en France, Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication, Editis, deuxième groupe d'édition français, Gameloft, leader dans les jeux vidéo sur mobile.

Stockage d'électricité et systèmes

Blue Solutions, coté en Bourse depuis 2013, est intégré à la division Bretagne, qui rassemble les activités industrielles du Groupe, aux côtés de Bluebus, Bluestorage et des films plastiques. Blue Systems est une nouvelle organisation qui s'appuie sur le savoir-faire et l'expertise de plusieurs entités du Groupe Bolloré rassemblées autour d'un objectif commun : proposer un écosystème d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données.

Autres actifs

À côté de ses trois activités, le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières représentant plus de 4,8 milliards d'euros à fin 2019, dont 0,9 milliard d'euros pour le portefeuille Bolloré (Mediobanca, groupe Socfin…) et 3,9 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (Telecom Italia, Mediaset…).

25
milliards d'euros
de chiffre d'affaires en 2019

1 408
millions d'euros
de résultat net

26
milliards d'euros
de capitaux propres

Chiffres clés

Compte de résultat

(en millions d'euros)	2019	2018	2017 (1)
Chiffre d'affaires	**24 843**	23 024	18 337
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	**23**	23	151
Résultat opérationnel	**1 259**	1 301	1 115
Résultat financier	**17**	140	119
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	**98**	172	115
Impôts	**35**	(506)	700
Résultat net	**1 408**	1 107	2 049
Dont part du Groupe	**237**	235	695

(1) Données de décembre 2017 retraitées, telles que publiées en 2018 (voir page 178 du document de référence 2018).

Résultat opérationnel ajusté par activité (EBITA)

(par activité, en millions d'euros)	2019	2018 (2)	2017 (2) (3)
Transport et logistique (1)	**580**	511	491
Logistique pétrolière	**56**	34	36
Communication	**1 526**	1 288	1 040
Stockage d'électricité et systèmes	**(434)**	(160)	(176)
Autres (actifs agricoles, holdings) (1)	**(94)**	(43)	(40)
EBITA Groupe Bolloré	**1 634**	1 630	1 351

(1) Avant redevance de marques.
(2) Données de décembre 2017 retraitées et décembre 2018 retraitées, pour une présentation comparable des secteurs, tels que définis en 2019.
(3) Les données de décembre 2017 intègrent, comme publiées, la quote-part de résultat de mise en équivalence de Télecom Italia de + 107,9 millions d'euros. Depuis 2018, cette quote-part est affectée aux mises en équivalence non opérationnelles et n'est donc pas incluse dans le résultat opérationnel ajusté.

Bilan

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017 (1)
Capitaux propres	**25 942**	28 204	31 091
Capitaux propres part du Groupe	**9 088**	9 234	10 430
Endettement net	**8 720**	4 882	4 841
Valeur boursière de portefeuille de titres cotés (1) (2)	**4 138**	4 722	7 432

(1) Données de décembre 2017 retraitées, telles que publiées en 2018 (voir page 178 du document de référence 2018).
(2) Hors titre du Groupe (voir page 170).

Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

Évolution du résultat opérationnel

(en millions d'euros)

(1) Données de décembre 2017 retraitées, telles que publiées en 2018 (voir page 178 du document de référence 2018).

Répartition du chiffre d'affaires 2019 par zone géographique
(en millions d'euros)

Répartition du chiffre d'affaires 2019 contributif par activité
(en millions d'euros)

Répartition des effectifs par activité
(au 31 décembre 2019)

Organigramme économique

Au 31 décembre 2019

(en pourcentage du capital)

(1) Directement détenue par Sofibol et sa filiale à 99,5% Compagnie de Guénolé. Sofibol est contrôlée par Vincent Bolloré.

(2) Sociétés contrôlées par Bolloré SE.

(3) Dont 0,5% détenu par Imperial Mediterranean, SBA et Nord-Sumatra Investissements, filiales de Bolloré SE.

Données boursières

Évolution du cours de l'action Bolloré SE

au 28 février 2020 (en euros, moyennes mensuelles)

Données boursières

	2019	2018	2017
Cours au 31 décembre (en euros)	**3,89**	3,50	4,53
Nombre d'actions au 31 décembre	**2 944 598 874**	2 929 569 051	2 921 611 290
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	**11 454**	10 253	13 229
Nombre de titres émis et potentiels (1)	**2 935 141 536**	2 921 086 213	2 911 940 052
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	**0,08**	0,08	0,24
Dividende net par action (en euros) (2)	**0,06**	0,06	0,06

(1) Hors autocontrôle.
(2) Dont 0,02 euro d'acompte déjà versé.

Actionnariat

Au 31 décembre 2019	Nombre d'actions	% du capital
Financière de l'Odet SE	1 868 305 235	63,45
Autres sociétés du Groupe	15 421 646	0,52
Total Groupe	**1 883 726 881**	**63,97**
Yacktman Asset Management LP	161 205 080	5,47
Orfim	155 169 347	5,27
Public	744 497 566	25,28
Total	**2 944 598 874**	**100,00**

Nos implantations

- Un groupe mondial
- Près de **84 000** collaborateurs
- **129** pays

Transport et logistique

— BOLLORÉ LOGISTICS —
600 agences dans 109 pays.

— BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS —
250 filiales dans 49 pays incluant Haïti et Tuticorin.

— BOLLORÉ ENERGY —
125 agences et dépôts en France, en Allemagne et en Suisse.

Communication

— VIVENDI —
Musique (Universal Music Group), Télévision et cinéma (Groupe Canal+), Publicité (Havas), Editis, deuxième groupe d'édition Français, Jeux vidéo (Gameloft).

Stockage d'électricité et systèmes

— BRETAGNE —
4 usines en France et au Canada.
Films plastiques
3 usines en Europe et aux États-Unis.

— SYSTÈMES —
4 sites industriels en France, en Europe et au Canada.

Actifs agricoles

3 fermes aux États-Unis et 2 domaines viticoles en France.

Stratégie du Groupe

Le Groupe Bolloré a su évoluer au cours des deux siècles derniers, en transformant ses métiers et en adaptant son modèle afin d'assurer sa résilience. Il figure aujourd'hui parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme. Depuis sa reprise par Vincent Bolloré au début des années 1980, le Groupe s'est développé dans trois secteurs d'activité grâce à une stratégie de diversification qui combine innovation et développement à l'international.

Dans le transport et la logistique

Le Groupe est devenu l'un des dix premiers opérateurs de logistique mondiaux ainsi que le principal groupe de transport en Afrique en s'appuyant sur un développement organique ou par croissance externe. Il est également un acteur majeur dans la logistique et la distribution pétrolière en France, en Allemagne et en Suisse.

Grâce aux acquisitions de la Scac (1986), de Delmas-Vieljeux (1991) et de la Saga (1997), les activités de transport et logistique ont atteint une dimension internationale avec une présence en Afrique très marquée. Ainsi, depuis quarante ans, le Groupe Bolloré a investi plus de 4 milliards d'euros sur le continent africain, devenant le premier groupe de logistique intégrée dans cette région où il gère principalement 16 terminaux à conteneurs en Afrique centrale et de l'Ouest, 7 terminaux ro-ro (roll-on/roll-off), 3 concessions ferroviaires, des entrepôts, des ports secs…

Le Groupe poursuit son développement en Afrique, notamment dans les régions de l'Est, en dépit d'un contexte plus concurrentiel et continue à contribuer à l'amélioration des infrastructures terrestres (liaisons entre les ports et les villes de l'hinterland) et de leur connectivité. Depuis deux ans, le Groupe a investi 100 millions d'euros pour construire des pôles logistiques ultramodernes sur huit hubs régionaux (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Afrique du Sud et Kenya).

Les différentes opérations de croissance externe réalisées lui ont également permis de devenir un acteur global de la supply chain, où il agit comme un agrégateur de solutions de transport et logistique (achat et vente de capacité de fret, douane et conformité réglementaire, logistique, transport multimodal…) grâce à son réseau mondial de 600 agences présentes dans 109 pays et ses grands hubs logistiques situés aux carrefours du commerce mondial. Du Havre à Singapour, d'Abidjan à Dubai ou de Hong Kong à Miami, il poursuit un programme d'extension ou de création de plates-formes logistiques. L'innovation, qui est au cœur de la stratégie de développement du Groupe, lui permet également de poursuivre le développement mondial de son réseau. L'accord stratégique signé avec WiseTech Global pour le déploiement dès 2020 de son nouveau Transport Management System (TMS) CargoWiseOne accroît encore sa réactivité et lui permet d'offrir davantage de solutions flexibles et innovantes à ses clients. Le Groupe ambitionne à moyen terme de devenir un des cinq premiers logisticiens mondiaux.

Bolloré Transport & Logistics fait partie des grands groupes de transport dans le monde. En illustration : MPS Terminal, port de Tema au Ghana (terminal à conteneurs) d'une capacité annuelle de 1 200 000 EVP.

Pour faire face à la décroissance structurelle du marché de la distribution pétrolière, Bolloré Energy poursuit sa stratégie de diversification dans le stockage des produits pétroliers, à l'image des travaux engagés et réalisés depuis 2017 pour la reconversion du dépôt de Rouen Petit-Couronne (DRPC).

Dans le stockage d'électricité et systèmes

Le stockage d'électricité est un enjeu technologique majeur pour faire face aux défis climatiques. Les batteries électriques sont devenues le catalyseur de l'innovation dans le domaine de la mobilité et du développement des énergies renouvelables. Pionnière, l'entreprise Blue Solutions a beaucoup investi depuis près de trente ans pour mettre sur le marché des batteries de haute qualité technologique. À partir de son métier historique de papiers fins, le Groupe est devenu un leader mondial des films plastiques ultrafins pour condensateurs. Ce savoir-faire lui a permis de mettre au point la technologie unique de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®). Tout en continuant ses efforts de recherche et développement, le Groupe est un partenaire de référence d'industriels européens dans le domaine des transports urbains et du stationnaire.

La création de la marque Blue Systems en 2019, témoigne de la volonté du Groupe de jouer un rôle de premier plan dans le domaine des technologies à forte valeur ajoutée. Grâce aux compétences et aux savoir-faire des équipes qui le composent désormais, ce nouvel ensemble

Blue Systems entend apporter une réponse globale et complète aux enjeux des entreprises et des villes d'aujourd'hui et de demain.

Dans la communication et les médias

Le Groupe a d'abord investi en 2000 dans la SFP, puis en 2004 dans Havas. En 2005, il a créé la chaîne Direct 8, et en 2007 le journal *CNews* (ex-*Direct Matin*). Il est entré à partir de septembre 2012 dans le capital de Vivendi, dont il est devenu l'actionnaire de référence et dont il détient aujourd'hui 27 % du capital. Vivendi est intégré globalement dans Bolloré depuis avril 2017.

Depuis 2014, la vision stratégique de Vivendi reste inchangée ; elle vise à devenir un des leaders mondiaux des contenus, des médias et de la communication. Pour ce faire, Vivendi a poursuivi en 2019 les développements de ses différents métiers.

UMG, numéro un mondial de la musique enregistrée, a confirmé son succès. Afin de l'aider à accélérer son développement sur de nouveaux marchés et à enrichir ses offres auprès des artistes, Vivendi a décidé d'ouvrir une partie du capital d'UMG à des investisseurs externes. Fin décembre 2019, le Groupe a signé avec un consortium mené par Tencent un accord qui prévoit l'acquisition par le consortium de 10 % du capital d'UMG sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Cet accord a été finalisé le 31 mars 2020. Le consortium dispose par ailleurs d'une option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaires du capital d'UMG d'ici au 15 janvier 2021. Grâce à ce partenariat, UMG pourra bénéficier de l'expertise de Tencent et d'un ancrage solide en Asie où l'industrie de la musique croît très rapidement.

Le stockage de l'électricité, un enjeu majeur face aux défis climatiques. Packs à grande capacité de stockage d'énergie.

Leader mondial de la musique, Universal Music Group, premier actif de Vivendi. Le film *A Star Is Born* avec Lady Gaga et Bradley Cooper.

Groupe Canal+ a poursuivi sa stratégie de développement à l'international avec l'acquisition de l'opérateur de télévision payante M7, portant son nombre total d'abonnés à plus de 20 millions fin 2019. Le Groupe a également continué d'enrichir son offre de contenus avec l'acquisition de nouveaux droits sportifs premium et la signature de partenariats de distribution avec Netflix et Disney.

La communication est assurée par Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication. Havas apporte son savoir-faire dans la mise en relation des marques et des consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation. Havas dispose d'une très forte expertise dans la valorisation des contenus gratuits et dans les formats courts, de plus en plus utilisés sur les plates-formes et les mobiles. Dans un marché de la communication contrasté, Havas poursuit son expansion géographique et renforce son expertise au travers de l'acquisition de nouvelles agences (quatre acquisitions réalisées en 2019, Buzzman en France, Langoor et Shobiz en Inde et Gate One au Royaume-Uni).

Enfin, 2019 marque le retour de Vivendi dans le métier de l'édition avec l'acquisition d'Editis, deuxième groupe d'édition français, qui fédère près de 50 maisons d'édition prestigieuses (Nathan, Robert Laffont, Julliard, Plon, Belfond, Presses de la Cité, Pocket, Solar...). Au sein de Vivendi, Editis va bénéficier d'un écosystème unique pour enrichir le portefeuille de contenus du Groupe. —

Modèle d'affaires

Nos ressources

Sociales et relationnelles

Ressources humaines

83 801 salariés dans 129 pays
97,2 % des effectifs à temps plein
90,1 % des effectifs en CDI
10,75 % de turnover

Le réseau local

Fine connaissance des parties prenantes locales grâce à un ancrage territorial et culturel fort

La force du réseau local provient de la grande diversité dans les implantations géographiques et garantit des synergies entre les activités du Groupe. Le Groupe noue des partenariats permettant de diversifier les investissements et de réduire les risques : la plupart des concessions portuaires sont opérées en consortium avec des partenaires.

Financières

25 milliards d'euros de chiffre d'affaires
1 408 millions d'euros de résultat net

Contrats et concessions

21 concessions portuaires
3 concessions ferroviaires
1 concession pétrolière
7 contrats d'autopartage
22 licences 5G (télécommunications)

Industrielles

Brevets et procédés industriels

2 098 brevets
Batteries LMP® : le Groupe a développé un procédé de fabrication à électrolyte solide utilisé pour la batterie électrique LMP®

Actifs industriels

1 287 millions d'euros d'investissements
8,3 millions de m² d'entrepôts, bureaux et terre-pleins
2,1 millions de m³ de capacité de stockage pétrolier
4 usines : 3 en Bretagne et 1 au Canada, jusqu'à **1,5** GWh de capacité de production par an
75 stations-service et **350** camions dans la flotte Bolloré Energy

Nos activités

Transport et logistique

> 1er réseau de logistique intégrée sur le continent africain.
> L'un des leaders mondiaux de la logistique et de la commission de transport.
> 1er opérateur de concessions portuaires et ferroviaires en Afrique.

42 % des effectifs
24 % du chiffre d'affaires
580 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)
229 millions d'euros d'investissements

Logistique pétrolière

> Acteur majeur de la logistique et de la distribution de produits pétroliers en France, en Suisse et en Allemagne.

11 % du chiffre d'affaires
1 % des effectifs
56 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)
17 millions d'euros d'investissements

Autres actifs

> Le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières.

Ce schéma est une représentation systémique et synthétique du Groupe, de l'origine et du partage de sa valeur ajoutée entre ses différentes parties prenantes pour l'année 2019.

Communication

> **Vivendi** – Universal Music Group : leader mondial de la musique – Groupe Canal+ : n° 1 de la télévision payante en France – Havas : l'un des plus grands groupes mondiaux de communication – Editis : 2e groupe d'édition français – Gameloft : parmi les leaders mondiaux des jeux vidéo sur mobile.

53% des effectifs

64% du chiffre d'affaires

1 526 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)

946 millions d'euros d'investissements

Stockage d'électricité et systèmes

> La division Bretagne regroupe la société Blue Solutions, ainsi que les sociétés Bluebus, Bluestorage et Bolloré division Films plastiques. > Blue Systems propose un écosystème d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données.

3% des effectifs

1% du chiffre d'affaires

–434 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)

82 millions d'euros d'investissements

4,8 milliards d'euros de titres cotés
200000 hectares d'actifs agricoles et viticoles

La valeur créée

Pour les employés
> **4 847** millions d'euros de frais de personnel
> **17** heures de formation par employé sur l'année
> **11 713** recrutements en CDI

Pour les États et les collectivités
> **5 988** millions d'euros d'impôts collectés, taxes et assimilés, dont **446** millions d'euros d'impôts sur les sociétés décaissés
> **98,9%** d'emploi local contribuant au développement local des territoires
> Contribution aux recettes fiscales locales
> Autres actions locales de mécénat : **380** projets à impact sociétal dont **76%** sur le continent africain
Plus de **9 000** bénéficiaires chaque année

Pour l'économie locale
> Près de **150** millions d'euros d'investissements en Afrique
> **15 166** millions d'euros d'immobilisations corporelles et incorporelles
> Poursuite des investissements liés aux travaux de réhabilitation du site de DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne) ou encore le développement d'un tout nouveau concept de module LMP® chez Blue Solutions par exemple

Pour nos actionnaires et partenaires
> **17%** de croissance du résultat opérationnel (à périmètre constant)
> **176** millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires par Bolloré SE
> Plus de **23 000** collaborateurs formés à l'anticorruption et **125** délégués conformité dans **111** pays favorisant la redistribution économique

Pour l'environnement
> Près d'un tiers d'économie d'émissions de GES ramenées au kWh stocké avec la nouvelle génération de la batterie LMP® (depuis l'extraction jusqu'aux portes de l'usine)
> **49,2** millions d'euros investis sur des projets de R&D servant la transition énergétique (batterie, Bluebus, Bluestorage, Bluecar, électromobilité)

Pour la promotion des droits humains
> Renouvellement de la politique droits humains formalisée dans une charte dédiée visant la prévention des risques et l'optimisation de l'impact sociétal positif de nos activités
> Promotion de la diversité et inclusion : **20 141** femmes formées dans l'année, dont **4 812** femmes formées au management.

La RSE en quelques chiffres

Éthique

Signataire du **Pacte mondial des Nations unies depuis plus de 15 ans.**
Publication de la Charte droits humains du Groupe Bolloré.
Plus de **90%** des employés du transport et de la logistique sensibilisés à la lutte contre la corruption.

Social

Près de **17500** recrutements dont **67,2%** correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée.
51 989 salariés ont suivi au moins une formation.
98,9% de l'effectif Bolloré[1] couvert par un système de management qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE).

Environnement

88,4% de l'effectif Bolloré[1] couvert par un système de management incluant la prise en compte de l'environnement.
49,2 millions d'euros investis sur des projets de R&D servant la transition énergétique (batterie, Bluebus, Bluestorage, Bluecar, électromobilité).
14% de l'électricité consommée issue de sources d'énergies renouvelables.

Sociétal

Plus de **98,9%** d'emplois locaux, dont 86,5% parmi les managers[2] (hors Communication).
150 millions d'euros investis dans le développement d'infrastructure en Afrique.
Près de **700 000** tickets vendus dans les CanalOlympia en 2019, soit une croissance de **18%** par rapport à l'année précédente.
106 campagnes probono réalisées par les agences du groupe Havas en 2019.

(1) Sur le périmètre des entités répondant au reporting environnemental de Bolloré, soit 118 entités du Groupe hors division Communication.
(2) Effectif managers locaux 2019 divisé par effectif managers total 2019.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2

Par poste émetteur

Par zone géographique

Par division/métier

Indicateurs par région

Europe
40,4% des effectifs
56% du chiffre d'affaires
1050 millions d'euros d'investissements
6953 recrutements, soit **39,9%**[3]
18 992 salariés bénéficiaires d'une formation, soit **56,0%** de l'effectif[4]

Afrique
29,3% des effectifs
12% du chiffre d'affaires
135 millions d'euros d'investissements
2 872 recrutements, soit **16,5%**[3]
12 707 salariés bénéficiaires d'une formation, soit **51,8%** de l'effectif[4]

Amériques
15,4% des effectifs
22% du chiffre d'affaires
254 millions d'euros d'investissements
3 967 recrutements, soit **22,8%**[3]
12 060 salariés bénéficiaires d'une formation, soit **93,7%** de l'effectif[4]

Asie-Pacifique
14,9% des effectifs
10% du chiffre d'affaires
229 millions d'euros d'investissements
3 627 recrutements, soit **20,8%**[3]
8 230 salariés bénéficiaires d'une formation, soit **65,9%** de l'effectif[4]

(3) Sur le total des recrutements CDI externes + CDD, hors mobilités internes.
(4) Sur le total des salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation en 2019.

Gouvernance

Conseil d'administration

Au 12 mars 2020

Cyrille Bolloré
Président-directeur général

Yannick Bolloré
Vice-Président

Cédric de Bailliencourt
Vice-Président

Céline Merle-Béral
Représentant Bolloré Participations SE

Nicolas Alteirac
Administrateur représentant les salariés

Elsa Berst
Administrateur représentant les salariés

Chantal Bolloré

Marie Bolloré

Sébastien Bolloré

Virginie Courtin

Dominique Hériard-Dubreuil

Alexandre Picciotto

François Thomazeau

13
administrateurs
contre 19 précédemment

36 %
d'indépendants (1)

45 %
de femmes (1)

49 ans
de moyenne d'âge

Comité d'audit

François Thomazeau
Président

Virginie Courtin

Chantal Bolloré

Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

François Thomazeau
Président

Virginie Courtin

Elsa Berst

(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

Transport et logistique

Bolloré Logistics
Acteur global de la supply chain, il est un des dix premiers groupes mondiaux présents dans les métiers de l'organisation du transport et de la logistique.

Bolloré Africa Logistics
Premier réseau de logistique intégrée en Afrique. Il rend possible l'import et l'export des marchandises jusque dans les zones les plus isolées.

Bolloré Energy
Acteur majeur de la logistique et de la distribution de produits pétroliers en France et en Europe.

(Sources internes.)

RSK LINE
MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK
MAERSK CAPE COAST

Qu'il s'agisse de grands groupes pour lesquels il opère des solutions complexes de pilotage de supply chain ou de PME qui lui confient leurs expéditions internationales, l'offre globale de Bolloré Logistics répond aux besoins de ses clients importateurs et exportateurs. Elle est construite autour d'un savoir-faire complet et intégré regroupant cinq domaines de services :

- **Transport multimodal :** conception et coordination de plans de transports maritimes, terrestres ou aériens.
- **Douane et conformité réglementaire :** prise en charge des opérations douanières incluant la sécurité et la sûreté des marchandises.
- **Logistique :** gestion des stocks et services à haute valeur ajoutée.
- **Global supply chain :** planification et pilotage des flux en temps réel.
- **Projets industriels :** conception de solutions adaptées aux grands acteurs internationaux de l'énergie, de l'industrie minière, du BTP et d'autres industries.

Des domaines d'expertise multiples

Bolloré Logistics possède une solide expertise dans les secteurs du luxe et de la cosmétique, le pétrole et gaz, les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires sous température dirigée et la défense. Dans le secteur aéronautique et spatial, il a acquis une réputation de spécialiste auprès d'une clientèle de constructeurs, d'équipementiers ou de compagnies aériennes qui affichent la volonté d'externaliser les services logistiques avec un champ d'exigences de qualité de plus en plus large, et de contraintes de coûts de plus en plus fortes.

Un réseau mondial

Bolloré Logistics place l'innovation technologique au cœur de sa stratégie de développement via l'intégration de nouveaux outils adaptés, renforçant son réseau mondial. Il accompagne ainsi ses clients importateurs et exportateurs dans leur internationalisation en leur proposant des solutions flexibles leur permettant d'être plus réactifs et compétitifs sur leurs marchés. Un accord stratégique avec le groupe WiseTech Global a été signé pour le déploiement dès 2020 de son nouveau TMS (Transport Management System) CargoWiseOne dans l'ensemble de son réseau. Cette solution permet aux prestataires de services logistiques d'effectuer le suivi d'opérations particulièrement complexes (formalités douanières, opérations de transport multimodal et de stockage...) à partir d'une seule base de données regroupant de nombreux utilisateurs, fonctionnalités, pays, langues et devises.

En 2019, malgré de fortes tensions commerciales, une nette contraction des volumes en aérien, Bolloré Logistics a connu une croissance dynamique.

En Europe, implantée sur 165 sites dans 22 pays et rassemblant 6 146 collaborateurs, l'entreprise a connu un premier semestre difficile, compensé par un rebond au dernier trimestre. En France, malgré une baisse des volumes import Asie, la croissance s'est poursuivie grâce à la progression des marges en maritime et en aérien. Le développement des activités 4PL a contribué à la bonne tenue des activités. L'outre-mer a de son côté connu de très bons résultats, notamment par le biais de synergies poussées avec la France et de beaux projets gérés dans le domaine Oil & Gas. À noter, les activités portuaires en France ont été cédées au groupe breton Kuhn à l'automne 2019.

En Asie, le Groupe est présent dans 24 pays et emploie plus de 5 800 collaborateurs. L'année 2019 a été marquée par la vitalité des activités Aerospace, le développement de la logistique contractuelle pour le secteur du luxe et de la cosmétique et l'inauguration du BlueHub à Singapour. Après celui de Paris, un deuxième B.Lab a été implémenté à Singapour. Il sert de plate-forme d'innovation régionale et favorise la cocréation avec les clients et partenaires de projets autour de la robotique et des technologies digitales et durables. Au Moyen-Orient, malgré un contexte économique et politique toujours difficile, la croissance du Groupe s'est maintenue, notamment grâce aux activités Aid & Relief textile dans le sous-continent indien. Un bureau a également été ouvert à Abu Dhabi. En Amérique, Bolloré Logistics emploie plus de 1 000 collaborateurs à travers huit pays

BlueHub de Singapour, plateforme de dernière génération d'une superficie de 50 000 m², elle se distingue par des équipements et des technologies de pointe.

Acteur global de la supply chain, Bolloré Logistics est l'un des dix premiers groupes mondiaux présents dans les métiers de l'organisation du transport et de la logistique. Ses solutions personnalisées à forte valeur ajoutée, associées à des expertises sectorielles, garantissent instantanéité, transparence, connaissance des marchés et un contrôle de bout en bout de la chaîne logistique.

Bolloré Logistics

BlueHub de Singapour, le bâtiment ultramoderne dispose, entre autres, d'un système avancé de gestion de l'énergie s'appuyant sur l'Internet des objets. Green Mark Platinium (1) remporté en mai 2019.

(Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Mexique, États-Unis, et Uruguay) et continue d'investir dans de nouveaux services, comme l'AOG (Aircraft on Ground), développé aux États-Unis pour réduire le temps d'immobilisation des avions en cas de problème technique.

Hubs logistiques et écoresponsabilité

Bolloré Logistics conforte le projet, lancé ces dernières années, de construire des grands hubs logistiques situés aux carrefours du commerce international. Du Havre à Singapour, de Paris à Dubai et de Hong Kong à Miami, il poursuit un programme d'extension ou de création de plates-formes logistiques. En 2019, la cinquième unité de son entrepôt situé à Roissy Charles-de-Gaulle, labellisé BiodiverCity® a été mise en service. Ce nouvel espace de 6 000 m² dédié principalement à des activités logistiques à forte valeur ajoutée permet au site d'offrir une surface totale de 30 000 m². En décembre, Bolloré Logistics a inauguré le BlueHub à Singapour. Cette plateforme logistique de dernière génération est un bâtiment ultramoderne visant à améliorer la flexibilité, la productivité et l'efficacité du stockage pour le compte de grands clients issus du secteur des parfums et cosmétiques. D'une superficie de 50 000 m², le BlueHub se distingue par des équipements et des technologies de pointe. Le site est notamment pourvu d'un système automatisé multinavettes destiné à optimiser la densité de stockage tout en assurant une rotation optimale des stocks. Il est équipé d'un système avancé de gestion de l'énergie qui s'appuie sur l'Internet des objets (IoT) pour l'analyse prédictive des bâtiments et un système intelligent de contrôle de la luminosité. En récompense de ses efforts, Bolloré Logistics a reçu en mai 2019 le Green Mark Platinum (1).

Pour répondre aux nouveaux enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, Bolloré Logistics a lancé en 2018 le programme « Powering Sustainable Logistics ». Basé sur la norme ISO 26000 pour l'évaluation des enjeux RSE des parties prenantes, il rassemble l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de 11 engagements à atteindre d'ici à 2025. En 2019, le challenge AcTogether a été lancé en interne afin de créer davantage de valeur sociale et environnementale. Plus qu'une compétition interpays, ce challenge RSE va permettre de valoriser les actions déjà conduites localement, de mobiliser les collaborateurs porteurs d'initiatives et de partager les bonnes pratiques au sein du réseau. —

(1) Green Mark Platinum est une certification délivrée par The Building & Construction Authority (BCA) de Singapour. Elle est actuellement la meilleure cote octroyée par le Green Mark Scheme.

Chiffre d'affaires
3,5 milliards d'euros

Investissements industriels
80 millions d'euros

Volumes traités/aérien
634 milliers de tonnes

Volumes traités/maritime
839 milliers de conteneurs (TEU)

Entrepôts
1 009 milliers de m²

Implantations
109 pays/600 agences

Effectifs au 31/12/2019
12 742 collaborateurs

Abidjan Terminal (terminal à conteneurs), un des premiers ports d'Afrique avec une capacité annuelle de 1,3 million EVP.

Bolloré Africa Logistics met à la disposition de ses clients locaux et internationaux, publics et privés, le premier réseau de logistique intégrée du continent et une offre de services clé en main qui rendent possibles l'import et l'export des marchandises même dans les zones les plus isolées. En 2019, l'entreprise a poursuivi ses développements en Afrique et continué à exporter son savoir-faire dans les pays émergents, notamment en Haïti et au Timor oriental.

Terminaux, manutention portuaire et agences maritimes

Moteur de la transformation logistique et industrielle de l'Afrique, Bolloré Africa Logistics est présent dans 42 ports, et opère dans le cadre de concessions 16 terminaux à conteneurs (Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Gabon, Congo, Togo, Guinée-Conakry…), 7 terminaux ro-ro (roll-on/roll-off), 2 terminaux à bois et un terminal fluvial, auxquels vient s'ajouter une activité de manutention conventionnelle.

En 2019, plus 5 millions de tonnes de marchandises conventionnelles ont été manutentionnées, notamment dans le cadre du projet Vestas au Sénégal et des exportations de nickel à San Pedro. En 2019, les concessions portuaires ont enregistré une croissance organique importante et gagné des parts de marché, notamment au Ghana. Les volumes de conteneurs manutentionnés ont atteint cette année 4,93 millions de TEU, contre 4,75 en 2018. Au cours de l'année, les développements et les investissements se sont poursuivis. Parmi les projets marquants :

- **Ghana –** Le projet d'extension du port de Tema est entré dans sa phase opérationnelle en 2019. Avec ses 700 mètres de quai et ses 16 mètres de tirant d'eau, MPS change de dimension et peut désormais accueillir des navires de grande capacité et traiter jusqu'à 18 000 TEU de marchandises à destination et en provenance du Ghana et des pays voisins.
- **Cameroun –** Unique port en eaux profondes du pays, Kribi Conteneurs Terminal est opérationnel depuis 2018 et poursuit son développement. Près de 350 escales ont été réalisées en 2019 et plus de 157 000 conteneurs manutentionnés. Ce terminal moderne et efficient va participer à la croissance économique du Cameroun et de sa sous-région, notamment le Tchad, la République centrafricaine et le Congo. Douala International Terminal – À l'échéance de la concession fin 2019 et malgré l'annulation par les juridictions camerounaises de l'avis d'appel d'offres du terminal à conteneurs de Douala, les autorités du port de Douala ont réquisitionné les collaborateurs et les équipements de DIT. La justice a été saisie et l'entreprise attend la suite des procédures.
- **Nigeria –** Pour répondre aux problématiques de congestion très importantes à Lagos et aux conséquences environnementales, TICT a développé une activité de barging qui permet de réduire l'impact de l'augmentation du trafic conteneurs au Nigeria.
- **Timor –** Les travaux de construction du futur port de Tibar au Timor oriental, commencés en août 2018, se poursuivent. Futur hub de trans-

Bolloré Africa Logistics

bordement régional, il permettra de connecter l'économie du Timor oriental avec sa région et d'accélérer ainsi son développement économique. Le démarrage des activités est prévu en 2021 et le projet a déjà été élu meilleur partenariat public-privé en Asie-Pacifique par IJGlobal en 2019.

- **Inde –** Le terminal de Tuticorin a établi cette année de nouveaux records de productivité. Les nouvelles grues STS permettent depuis janvier de réduire les temps d'escale. Le terminal a reçu le prix du terminal à conteneurs de l'année lors de la cérémonie des Maritime Gateway Awards 2019 à Mumbai, en Inde.
- **Égypte –** En décembre 2019, dans le cadre d'un consortium avec Toyota Tsusho Corporation et Nippon Yusen Kabushiki Kaisha, une convention de concession avec l'Autorité générale de la zone économique du canal de Suez a été signée pour construire, équiper et gérer un terminal roulier à Port-Saïd.

En ce qui concerne les activités shipping, le Groupe dispose d'un réseau de 76 agences en Afrique, 21 agences en France et dans la région méditerranéenne, appuyées par sept hubs commerciaux à Pékin, Dubai, Valence, Athènes, New Delhi, Singapour et Washington. Le Groupe traite ainsi environ 9 000 escales par an pour le compte des plus grandes lignes maritimes mondiales (30 lignes au total dont neuf lignes du top 20 mondial) et de ses nombreux clients opérateurs, traders, industriels… En 2019, une agence shipping a été ouverte à Mogadiscio et 22 000 TEU pleins ont été traités.

Transit et logistique

Dans 47 pays du continent, Bolloré Africa Logistics prend en charge toutes les démarches administratives et douanières en amont et en aval du transport, à l'import comme à l'export, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à leur destination finale. Son savoir-faire unique dans la gestion des corridors et ses schémas logistiques adaptés en fonction des pays, rendent possibles l'import et l'export jusque dans les zones les plus isolées. Entre 2017 et 2018, 100 millions d'euros ont été investis pour construire des pôles logistiques ultramodernes principalement sur huit hubs régionaux (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Afrique du Sud, Kenya). En associant son savoir-faire à l'expertise d'acteurs locaux reconnus, Bolloré Africa Logistics élargit son offre de services, augmente la qualité de ses prestations et développe de nouvelles opportunités commerciales.

- **Côte d'Ivoire –** En septembre, Aerohub, un nouveau hub logistique multimodal, a été inauguré pour accompagner le développement de l'Afrique de l'ouest. Dotée d'équipements de dernière génération, cette plate-forme a vocation à recevoir, stocker et distribuer au sein d'une plate-forme tri-température (surgelé, froid positif, température ambiante) les marchandises destinées au marché ivoirien ou sous-régional pour des opérateurs du secteur de la grande distribution, des télécoms, de l'industrie pharmaceutique et de la restauration.

Activités ferroviaires

Le Groupe opère trois concessions ferroviaires en Afrique : Sitarail, Camrail et Bénirail. Essentiel au développement des pays qu'il traverse et véritable soutien aux économies locales, le chemin de fer est un outil de transport compétitif qui permet l'exportation des productions agricoles (coton, sésame, cajou et bois) et l'alimentation des économies nationales (hydrocarbures, engrais, matériaux de construction, biens de consommation courante). Il permet de fluidifier la circulation des biens et des personnes entre les pays frontaliers et contribue au désenclavement des pays de l'hinterland. Alternative écologique à la route, le rail réduit de surcroît la congestion, dans un contexte d'urbanisation et de développement des villes africaines.

- **Sitarail –** En 2019, plus d'un million de tonnes de marchandises ont été transportées. Un record historique pour le réseau Sitarail (1 260 kilomètres de voies), qui relie Abidjan (Côte d'Ivoire) et Ouagadougou (Burkina Faso) et a aussi permis le transport de 150 000 voyageurs.
- **Camrail –** Le réseau de 1 010 kilomètres reliant Douala à Ngaoundéré au Cameroun s'insère dans le corridor de désenclavement du Nord-Cameroun, du Tchad et de la Centrafrique. En 2019, Camrail a transporté 1,6 million de tonnes de marchandises et près de 700 000 passagers.
- **Benirail –** La concession bénino-nigérienne qui relie Cotonou et Parakou (438 kilomètres) emploie 600 cheminots. Avec une moyenne de 30 trains par mois, 79 000 tonnes de fret ont transité sur ce réseau sur lequel il n'y avait plus d'activité. En raison de la procédure juridique qui oppose l'État du Bénin à un acteur privé béninois, le programme de réhabilitation prévu n'a pas pu être engagé. Depuis novembre 2019, l'activité est à l'arrêt dans l'attente d'une décision de justice. —

Vaste plan de modernisation à Abidjan Terminal

Un vaste plan de modernisation a été lancé à Abidjan Terminal pour fluidifier les trafics de marchandises dans le port et aux alentours et améliorer la qualité de service. Grâce aux travaux d'élargissement du canal de Vridi, les deux plus gros navires de l'histoire du terminal d'Abidjan ont pu être manutentionnés avec succès, contribuant ainsi à augmenter les volumes attendus de 7,8 %. D'autre part, Abidjan Terminal a terminé la saison export 2019 avec des performances exceptionnelles, permettant à la Côte d'Ivoire de réaliser dans des conditions optimales l'expédition vers l'Europe et l'Asie de ses principaux produits d'exportation.

Chiffre d'affaires
2,4 milliards d'euros

Investissements
149 millions d'euros

Volumes manutentionnés
4,93 millions de TEU.
Bois en grumes et débité : 1,2 million de m³

Autres marchandises
8,3 millions de tonnes.

Moyens techniques (manutention et transit)
Véhicules : 6 275
Bureaux/entrepôts/terre-pleins : 7,3 millions de m²

Implantations
49 pays/plus de 250 filiales (incluant Haïti et Tuticorin)

Effectifs au 31/12/2019
22 805 collaborateurs

Logistique pétrolière

En France, Bolloré Energy possède en pleine propriété les dépôts de Caen, Strasbourg, Mulhouse, Gerzat, et de Chasseneuil-du-Poitou. Il possède des participations dans les sociétés de dépôts DPL-Lorient (20 %), SDLP-La Rochelle (18 %), GPSPC-Tours (20 %), EPV-Valenciennes (16 %) et EPM-Mulhouse (14 %). Il est, de plus, actionnaire à parts égales avec le premier exploitant des dépôts de produits pétroliers en France, la Raffinerie du Midi (33,33 %).

Bolloré Energy est également l'actionnaire majoritaire de la société DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne), en activité depuis 2018, et inaugurée en 2019. C'est un site de stockage stratégique pour la région Normandie, pour la région Île-de-France et pour leurs aéroports, disposant d'une capacité de stockage de 600 000 m³. DRPC a poursuivi sa montée en puissance en 2019 et charge près de 150 camions par jour.

Bolloré Energy détient par ailleurs 95 % de SFDM, la Société Française Donges-Metz qui opère, dans le cadre d'une convention d'exploitation, l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM) long de 640 kilomètres ainsi que quatre dépôts situés à Donges, La Ferté-Alais, Vatry et Saint-Baussant, dont la capacité totale de stockage est de 900 000 m³. Le DMM est relié à l'appontement du Grand Port Maritime de Nantes, aux raffineries Total à Donges et à Grandpuits, au réseau des pipelines Trapil Le Havre-Paris, ainsi qu'aux réseaux ODC (oléoducs de défense commune de l'Otan).

SFDM transporte par l'oléoduc plus de 3 millions de m³ de produits pétroliers et expédie plus de 4,2 millions de m³ depuis ses dépôts. En 2019, SFDM affiche des résultats satisfaisants, malgré des tensions sur la logistique et des dépenses importantes pour l'entretien de l'oléoduc et des dépôts. La convention d'exploitation arrivant à son terme en février 2020, un protocole d'accord a été signé avec l'État se traduisant par une prolongation de la convention pour une durée maximale de deux ans afin de pouvoir préparer la cession de l'actif dans le cadre d'un appel d'offres.

En Suisse, Bolloré Energy est l'actionnaire de référence dans les sociétés de dépôts de

Leader de la distribution de produits pétroliers en France, Bolloré Energy propose à ses clients particuliers et professionnels du fioul domestique, du gazole et du gazole non routier.

Bolloré Energy est un acteur majeur de la logistique et de la distribution pétrolière en France, en Suisse et en Allemagne. L'année 2019 a été marquée par une bonne marche de l'ensemble de ses activités qui s'est traduite par une nette progression de ses résultats. Les synergies renforcées entre la logistique pétrolière et la distribution continuent de porter leurs fruits.

Bolloré Energy

TAR-Zurich et de Sasma-Genève, qui approvisionnent respectivement les aéroports internationaux de Zurich et de Genève, et détient également des participations dans plusieurs autres dépôts, totalisant ainsi une capacité de stockage de 360 000 m³. À noter qu'en 2019, Bolloré Energy a cédé sa participation de 5,5 % dans la société de transport par pipeline Trapil.

Distribution de produits pétroliers

Leader de la distribution indépendante de produits pétroliers en France, Bolloré Energy propose à ses clients particuliers et professionnels du fioul domestique, du gazole et du gazole non routier. Il dispose d'un réseau de 125 agences et dépôts secondaires.

La distribution détail représente plus de 1 million de m³ par an et concerne une clientèle de particuliers, d'agriculteurs, d'immeubles et d'administrations, en France et en Allemagne. Bolloré Energy propose également à ses clients des conseils et des services techniques liés au chauffage au fioul domestique et au gaz, dont l'installation, l'entretien et le dépannage des chaudières. Bolloré Energy opère également un réseau de 75 stations-service dont 57 en Allemagne sous la marque Calpam.

L'activité e-commerce, lancée en 2017, avec le site de vente en ligne de fioul domestique hellofioul.fr, poursuit sa croissance et compte déjà plus de 10 000 clients.

L'activité négoce représente près de 2 millions de m³ par an et fournit principalement les transporteurs et les revendeurs en France, en Suisse et en Allemagne. Depuis 2018, Bolloré Energy a diversifié sa gamme de produits pour proposer à ses clients des alternatives plus propres. Après le lancement de l'additif Gomeco en 2018 qui permet de réduire la consommation de gasoil, Bolloré Energy poursuit son engagement en faveur de la transition énergétique en 2019 en devenant le premier distributeur indépendant à proposer du biofioul en France. Ce nouveau produit permet de réduire les rejets de CO_2 dans l'atmosphère en incorporant à ce stade 5 % de matières végétales (colza), avec un objectif de monter progressivement cette part à 30 % à moyen terme. Enfin, sa filiale Deutsche Calpam à Hambourg déploie une activité de soutage dans le monde entier, pour ses clients armateurs nord-européens. Depuis 2017, le périmètre d'intervention a été élargi pour servir les besoins des armateurs du sud de l'Europe.

Sur l'année 2019, Bolloré Energy affiche des résultats satisfaisants grâce à la qualité et à la solidité de son réseau de distribution et de négoce.

Cuves de stockage de produits pétroliers, dépôt de Rouen Petit-Couronne.

Développement international

Fort d'une expertise dans les domaines du transport et du stockage de produits pétroliers, Bolloré Energy a pour vocation de valoriser son savoir-faire à l'international, notamment en Afrique, pour des projets de grande envergure. Bolloré Energy accompagne également la société Blue Solutions dans le déploiement de ses solutions de stockage d'électricité. Ces développements bénéficient des synergies avec l'ensemble du Groupe Bolloré et de ses nombreuses filiales en Afrique. —

Chiffre d'affaires
2,7 milliards d'euros

Investissements
17 millions d'euros

Ventes produits pétroliers
3,2 millions de m³

Moyens de distribution
125 agences et dépôts secondaires, 350 camions, 75 stations-service

Capacité de stockage en propriété
2,1 millions de m³

Effectifs au 31/12/2019
968 collaborateurs

Communication

Vivendi

Leader mondial dans la musique (Universal Music Group). N°1 dans la télévision payante en France (Groupe Canal+). L'un des plus grands groupes mondiaux de publicité, digital et conseil en communication (Havas). Deuxième groupe d'édition français (Editis). L'un des leaders mondiaux des jeux vidéo sur mobile (Gameloft).

Acquisition d'Editis, ouverture du capital d'Universal Music Group (UMG), acquisition de M7, accords de distribution avec Netflix et Disney… Riche en événements, l'année écoulée a permis au groupe de progresser dans son projet stratégique. Vivendi a réalisé une excellente année 2019, enregistrant même la plus forte croissance organique de ces cinq dernières années : le chiffre d'affaires s'est élevé à 15,9 milliards d'euros, en progression de 5,6 % (à taux de change et périmètre constants) par rapport à 2018.

Vivendi occupe aujourd'hui un positionnement unique dans l'écosystème de l'entertainment.

Le groupe se singularise tout d'abord par sa capacité à accompagner les talents et décliner les contenus sur toute la chaîne de valeur, de la création à la distribution en passant par l'édition :

- Dans la création, Vivendi détient des actifs puissants et complémentaires dans la musique (Universal Music Group), les séries et films (Groupe Canal+), les livres (Editis) et les jeux vidéo (Gameloft), qui sont les contenus culturels les plus consommés dans le monde.
- Dans la distribution, Vivendi s'appuie sur ses propres réseaux (Groupe Canal+ en tant qu'éditeur et distributeur de chaînes ; Dailymotion en tant que plate-forme de vidéos en ligne). Parallèlement, le groupe noue des partenariats structurants avec les opérateurs télécoms et les grandes plates-formes numériques pour offrir à ses contenus une exposition maximale.

Au croisement de différentes industries créatives, Vivendi se distingue aussi par sa capacité à créer des ponts entre ses différents métiers pour les faire grandir ensemble. Les entités travaillent pleinement les unes avec les autres, évoluant au sein d'un groupe industriel intégré et créant ainsi plus de valeur. Cette approche « groupe » s'est notamment traduite par :

- La multiplication de projets transversaux. De nombreux projets ont été menés conjointement par plusieurs métiers : le show des artistes Bigflo et Oli à l'issue de la finale du Top 14 au Stade de France, la soirée Harlan Coben à l'Olympia ou encore l'organisation du CanalTour à Douala (Cameroun). La multiplication de ces collaborations permet au groupe d'explorer de nouveaux formats de divertissement.
- La création de Vivendi Brand Marketing, une structure associant la connaissance approfondie

Ariana Grande, parmi les meilleurs artistes de l'année 2019, son album *Thank U, Next*, ayant atteint la première place du Billboard Hot 100 aux États-Unis. On compte, entre autres artistes, l'interprète belge Angèle…

Le Groupe Bolloré a franchi en fin d'année 2019 le seuil des 27 % du capital de Vivendi, dont l'ambition est de devenir l'un des leaders mondiaux dans les contenus, les médias et la communication.

Vivendi

des consommateurs et des marques que possède Havas Group, aux savoir-faire en matière de créativité, production et distribution des autres activités de Vivendi. Vivendi Brand Marketing apporte aux marques du monde entier des conseils en stratégie de brand content.

- Les travaux internes sur des thématiques communes à toutes les entités. Au-delà des problématiques de contenus, toutes les entités de Vivendi travaillent de concert sur des sujets technologiques leur permettant ainsi d'accélérer le développement de chaque business en imaginant le groupe du futur. De la 5G à l'intelligence artificielle en passant par la blockchain, le groupe travaille sur des projets transversaux qui lui permettront de mieux répondre aux besoins des consommateurs de contenus de demain. Par ailleurs, Vivendi a conclu des partenariats avec de grands acteurs internationaux de la tech et des médias.

*Le Grand Bain/*Groupe Canal+, une comédie de Gilles Lellouche, classé troisième au box-office français avec 5,5 millions d'entrées.

Universal Music Group

La musique, premier actif du groupe en termes de chiffre d'affaires (45 %), est au cœur de Vivendi avec Universal Music Group (UMG). Leader mondial de la musique enregistrée, UMG est aux avant-postes de l'industrie musicale internationale qui progresse, en 2019, pour la cinquième année consécutive.

En 2019, les artistes les plus écoutés sur les principales plates-formes de streaming (Amazon, Apple, Deezer, Spotify, YouTube) étaient tous signés chez UMG (Taylor Swift, Billie Eilish, J. Balvin, Post Malone, Daddy Yankee). Plus généralement, UMG rassemble les plus grands artistes locaux et internationaux de tous les temps, dont The Beatles, The Rolling Stones, U2, Andrea Bocelli, Lady Gaga, Taylor Swift, Queen ou Helene Fischer.

Dans son organisation, UMG compte trois grandes unités opérationnelles : la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising.

- L'activité de musique enregistrée est dédiée à la découverte des artistes et au développement de leur carrière, en commercialisant et en assurant la promotion de leur musique sur de multiples formats et plates-formes. UMG étend également ses activités à d'autres domaines tels que les événements en direct, le sponsoring, les podcasts, le cinéma et la télévision.
- L'activité d'édition musicale vise à découvrir et à développer les productions d'auteurs-compositeurs. Elle détient et gère les droits d'auteur d'œuvres musicales pour leur utilisation dans des enregistrements, des représentations publiques et des usages associés, comme les films et les publicités.
- L'activité de merchandising permet de concevoir et de vendre des produits dérivés pour des artistes et des marques. Ces produits sont vendus à travers de nombreux canaux de distribution et concept-stores, pendant les tournées et via les ventes directes en ligne. UMG étend également ses activités à d'autres domaines comme la gestion des droits des marques.

Enfin, l'année 2019 a été marquée par l'évolution du capital d'UMG. Après être entrés en négociations préliminaires en août, Vivendi et le groupe chinois Tencent ont signé fin décembre 2019 un accord concernant le projet d'entrée dans le capital d'UMG. Cet accord prévoit l'acquisition par le consortium mené par Tencent (et comprenant Tencent Music Entertainment et certains investisseurs financiers internationaux) de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

La Guerre des mondes, création originale de Canal+ adaptée du célèbre roman de H. G. Wells, auteur britannique (1866-1946).

Revenus
15,9 milliards d'euros

Investissements
946 millions d'euros

Investissements dans les contenus
3,4 milliards d'euros

Effectifs au 31/12/2019
44 641 collaborateurs

La campagne Lacoste, de BETC Paris, sublime les valeurs de la marque : ténacité, liberté d'esprit et de mouvement, créativité.

Les autorisations réglementaires requises au titre du contrôle des concentrations, auxquelles cette opération était soumise, ont été obtenues et l'accord a été finalisé le 31 mars 2020. Le consortium a également l'option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaires du capital d'UMG d'ici le 15 janvier 2021.
Enfin, le Conseil de surveillance de Vivendi a été informé de la poursuite des négociations relatives à l'éventuelle cession de participations minoritaires supplémentaires, dont l'engagement, sur la base minimale d'une valorisation de 30 milliards d'euros, avait été annoncé le 31 décembre 2019. Huit banques ont été mandatées par Vivendi pour l'accompagner à cette fin. Une introduction en Bourse est prévue au plus tard début 2023.

Groupe Canal+

Groupe Canal+ est un acteur majeur dans la télévision et le cinéma en France et à l'international. Il est leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution de chaînes de première exclusivité et thématiques en France, en Afrique, en Pologne, au Vietnam et au Myanmar (Birmanie). Avec sa filiale Studiocanal, Groupe Canal+ est également un acteur de référence dans la production et la distribution de films et de séries. Il a pour ambition d'offrir à ses abonnés le meilleur des contenus et des services en matière d'exclusivité, de qualité, de mobilité, de liberté de consommation et de personnalisation.
En France, Groupe Canal+ a renforcé en 2019 ses piliers éditoriaux, confortant ainsi son positionnement d'éditeur et d'agrégateur de contenus :

- Le sport : après avoir acquis l'année dernière l'intégralité des droits de la Premier League anglaise de football pour la période 2019-2022, Groupe Canal+ s'est vu attribuer par l'UEFA les deux lots premium de la Ligue des Champions de football. Ce contrat, qui porte sur trois saisons (2021-2024), marque le retour de la plus prestigieuse compétition européenne sur les antennes du groupe. De plus, Groupe Canal+ et beIN Sports ont engagé des discussions exclusives en vue de conclure un accord de distribution exclusif et de sous-licence des droits de la Ligue 1 pour la période 2020-2024. Cette offre football complète l'offre sport inégalée de Canal+ qui comprend de nombreuses autres compétitions majeures (le Top 14 en rugby, la Formule 1, la MotoGP, la boxe et les plus grands tournois de golf).
- La fiction : les Créations Originales *(Les Sauvages, La Guerre des Mondes, L'Effondrement...)* ont été saluées aussi bien par le public que par la critique. En outre, Groupe Canal+ et Netflix ont annoncé fin 2019 un partenariat qui prévoit d'associer Netflix aux offres Canal+, en France. Les abonnés Canal+ ont accès dans un même abonnement à une large offre de programmes français et internationaux, dont les films récents, documentaires et séries de Canal+ ainsi qu'à toute l'étendue des programmes Netflix, dont les séries, les films, les documentaires, les émissions de divertissement et les programmes pour enfants. Enfin, Canal+ a signé un accord de distribution avec le service de streaming de Disney (Disney+) qui a été lancé en France en mars 2020.

Dans le même temps, Groupe Canal+ a accéléré son internationalisation. Il a poursuivi son développement en Afrique non francophone (Nigeria) et renforcé son ancrage européen en s'implantant dans sept nouveaux pays grâce à l'acquisition de l'opérateur M7. Cette opération de très grande envergure permet au Groupe Canal+ d'élargir son parc global d'abonnés à 20,3 millions d'abonnés, contre 17,2 millions à fin décembre 2018 pro forma.

Havas Group

Intégré à Vivendi en 2017, Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde. Créé à Paris en 1835 par Charles Louis Havas, le groupe emploie aujourd'hui 20 000 personnes dans plus de 100 pays.
Le groupe a tissé un réseau mondial dynamique, regroupant différentes compétences (création, média, digital, événementiel, relations publiques, data...) et les agences au sein de

LEGO lance sa nouvelle stratégie de marque mondiale « Rebuild The World », créée par BETC Paris en collaboration avec la LEGO®Agency.

Editis, présent au Salon du livre à Paris, fédère près de 50 maisons prestigieuses dans les domaines de la littérature, de l'éducation et de la référence.

« hubs créatifs » appelés Havas Villages. En réunissant toutes les expertises de la communication sous un même toit, les équipes sont en mesure de satisfaire et d'anticiper au mieux les besoins des clients. Le groupe dispose de plus de 60 villages dans le monde. Chaque Havas Village est unique mais tous partagent une même philosophie et une même énergie créative. Grâce à ce concept, Havas est le groupe le plus intégré de son industrie.

Au premier semestre 2019, le groupe a adopté une nouvelle mission : « Making a meaningful difference to brands, businesses and people ». Sur la base de sa dernière étude exclusive *Meaningful Brands*, qui analyse l'évolution des attentes des consommateurs à travers le monde, Havas a conçu une nouvelle feuille de route pour aider les marques à répondre à la demande croissante de contenus porteurs de sens. Cette nouvelle mission s'inscrit parfaitement dans la continuité de la stratégie *Together*, qui a permis à Havas d'être aujourd'hui le groupe le plus intégré du secteur dans le monde.

En 2019, ses agences ont une nouvelle fois reçu un grand nombre de récompenses. BETC a été désignée « International Agency of the Year 2019 » par le magazine *Adweek*. Le groupe Havas dans son ensemble a été nommé « Most Sustainable Company in the Communication Industry » par le magazine *World Finance* fin 2019.

Enfin, Havas Group a poursuivi en 2019 son extension internationale à travers sept acquisitions, dont trois en Inde qui lui ont permis de tripler son implantation sur ce marché en pleine croissance.

Editis

Acquis par Vivendi en février 2019, Editis est aujourd'hui le deuxième groupe français d'édition et un acteur majeur du monde du livre en Europe. Le groupe se positionne comme un acteur de premier plan auprès des éditeurs, des auteurs, des libraires et de tous les points de vente avec un accompagnement et un service d'excellence, tant papier que numérique.

En fédérant des maisons historiques et des auteurs à la renommée internationale, Editis publie près de 4 000 nouveautés chaque année et possède un fonds de plus de 45 000 titres. Le groupe dispose d'un portefeuille équilibré, appuyé sur divers segments éditoriaux (littérature générale, jeunesse, pratique, illustré, éducation et référence).

Editis est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre. Les éditeurs entretiennent une collaboration fructueuse et de grande qualité avec leurs auteurs, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche. En diffusion/distribution, l'expertise logistique, associée à des forces de vente expertes et engagées, assure aux éditeurs du groupe et aux éditeurs partenaires une prestation efficace sur l'ensemble des canaux de distribution.

L'ambition d'Editis est d'être aux avant-postes des profondes mutations de l'édition en offrant aux auteurs la possibilité d'inscrire leurs œuvres au plus près des lecteurs, dans une approche globale rendue possible par l'adossement d'Editis à Vivendi.

Ainsi intégré, Editis veut permettre aux auteurs, à ses maisons et aux éditeurs partenaires de profiter de l'ensemble des savoir-faire du groupe Vivendi, en matière de production audiovisuelle, de marketing digital, d'organisation d'événements, de communication, en France comme à l'international.

En 2019, la croissance du chiffre d'affaires a été portée par :

- l'activité Éducation et Référence : grâce à la réforme des programmes de lycée, Editis renforce sa position d'acteur majeur de l'édition scolaire en s'appuyant sur ses marques fortes que sont Nathan, Bordas et Le Robert ;
- l'activité Littérature : Editis confirme sa position de leader sur ce segment avec six auteurs dans le top 10 des auteurs les plus vendus en France en 2019 (GfK 2019).

Enfin, Editis a poursuivi sa politique de croissance externe avec la reprise du fonds Séguier par Robert Laffont, celle de L'Agrume par Nathan, et celle de l'École vivante par les

Parmi les meilleures ventes d'Editis, le roman de Raphaëlle Giordano figure au top 10 des meilleures ventes en 2019, Michel Bussi enchaîne quant à lui les best-sellers comptabilisant près de 8 millions de livres vendus.

éditions Retz, ainsi qu'avec l'acquisition du groupe l'Archipel, une maison de littérature et d'essais. Editis a également fait son entrée dans le segment du roman graphique et de la bande dessinée en se rapprochant des éditions Jungle (filiale du groupe Steinkis).

Gameloft

Gameloft jouit d'une expertise mondialement reconnue via ses 191 jeux vidéo sur smartphone développés dans ses 18 studios de création et une moyenne de 78 millions de joueurs mensuels sur l'année 2019.

En 2019, le dernier volet de sa franchise phare, Asphalt 9: Legends, a reçu plusieurs récompenses dont le prestigieux Apple Design Award 2019.

L'activité de Gameloft a été soutenue par l'essor du smartphone qui a radicalement transformé le marché du jeu sur mobile. La fonction de reconnaissance des mouvements, la puissance du processeur et l'écran tactile des smartphones permettent une grande variété de jeux et améliorent sensiblement l'immersion du joueur ainsi que l'expérience de jeu.

Fin 2019, plus de 2 800 employés Gameloft travaillaient au développement de jeux téléchargeables. Cette force de création unique dans l'industrie du jeu a permis à la société de développer un catalogue très large qui couvre tous les genres : jeux grand public, jeux d'action, jeux de sport, jeux de réflexion, jeux d'aventure, etc. Cette activité de développement inclut la création de nouveaux jeux, la mise à jour régulière du catalogue – afin d'en allonger la durée de vie – et le déploiement qui consiste à adapter chaque nouveau jeu à toutes les plates-formes existantes et à tous les modèles de téléphones.

Gameloft accorde une priorité absolue à la qualité de ses productions, qu'il maîtrise tout au long du processus créatif. Les 18 studios de création internes répartis en Amérique, en Europe et en Asie lui permettent de consolider son leadership en adaptant ses jeux aux spécificités de chaque marché, conjuguant ainsi vision globale et approche locale.

Asphalt 9: Legends, dernier volet de la franchise phare de Gameloft, ayant reçu de multiples récompenses en 2019.

Gameloft réalise 65 % de son chiffre d'affaires avec ses propres franchises de jeux et 35 % avec celles de grands groupes internationaux comme Disney et Lego. Pour Disney, Gameloft a commercialisé Disney Princesses Puzzle Royal en octobre 2019 et Disney Getaway Blast fin janvier 2020. Pour Lego, Lego Legacy: Heroes Unboxed commercialisé au premier trimestre 2020 (le jeu est sorti en février 2020).

Enfin, le récent modèle de distribution de jeux par abonnement est une autre voie de croissance pour Gameloft. Il a développé Ballistic Baseball, un des premiers jeux inclus sur Apple Arcade, le nouveau service d'abonnement de jeux d'Apple. Il a également lancé un service de cloud gaming, en partenariat avec Blacknut, qui offre aux opérateurs et aux constructeurs un catalogue de jeux multiplateformes diffusés en streaming depuis le cloud.

Ballistic Baseball, le récent modèle de distribution de jeux développé par Gameloft, un des premiers jeux inclus sur Apple Arcade.

Vivendi Village

Vivendi développe un ensemble d'activités complémentaires à celles de ses principaux métiers, notamment la musique, fédérées sous Vivendi Village.

C'est le cas dans le domaine du spectacle vivant, où le groupe a fortement accru en 2019 le nombre de festivals qu'il contrôle (acquisition de Garorock en 2019 ; joint-venture avec OL Groupe pour produire le Felyn Stadium Festival en juin 2020 à Lyon), poursuivi le développement de son réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique (14 salles en février 2020) et élargi ses activités de billetterie en forte croissance sous la marque unique SeeTickets (25 millions de billets vendus en 2019).

Le talent demeure le socle de toutes les activités du groupe, avec la signature en 2019 de nombreux nouveaux artistes en musique et en humour et le renforcement de son activité de producteur de spectacles (gestion de 75 artistes à ce jour). Vivendi Village poursuit également un travail d'acquisition et de valorisation de franchises.

Enfin, Vivendi Village a intégré en 2019 une nouvelle entité, Vivendi Brand Marketing, qui assure l'interface entre les capacités créatives du groupe et les marques en recherche de nouvelles formes d'expression.

Dailymotion

En 2019, Dailymotion a conclu plus de 280 accords avec des éditeurs mondiaux leaders, dont 70 aux États-Unis et des dizaines sur des territoires ou l'entreprise était peu présente (Indonésie, Taïwan, Mexique). L'audience dans ces nouveaux pays a fortement progressé.

À fin 2019, les contenus premium représente plus de 70 % de son audience globale, contre moins de 30 % en 2017, et le total de ses utilisateurs mensuels a crû de 20 % en deux ans pour dépasser 350 millions à fin 2019.

En 2019, Dailymotion a également achevé la refonte de son écosystème publicitaire. Il a créé sa plate-forme programmatique propriétaire et son système de monétisation des contenus (en direct ou en programmatique).

GVA (Group Vivendi Africa)

GVA, la filiale du groupe Vivendi dédiée à la fourniture d'accès Internet très haut débit en Afrique, est présent à Libreville (Gabon), Lomé (Togo), Pointe-Noire et Brazzaville (République du Congo), et compte plus de 300 000 foyers et entreprises éligibles à ses services Fiber to the Home (FTTH).

GVA anticipe une très forte croissance du marché du très haut débit en Afrique dans les prochaines années et, avec le soutien financier et corporate du groupe Vivendi, poursuivra l'extension de ses réseaux FTTH dans plusieurs métropoles d'Afrique. En 2020, GVA sera lancé à Abidjan (Côte d'Ivoire), Kigali (Rwanda) et Ouagadougou (Burkina Faso) pour atteindre plus de 1 demi-million de foyers éligibles.

Les offres proposées sous la marque Canalbox, à destination du grand public, et Canalbox Pro pour les entreprises, révolutionnent l'accès à Internet et les usages en Afrique en proposant la meilleure qualité de service, les meilleurs débits, l'usage illimité et les tarifs les plus accessibles.

Participations

Vivendi détient des participations dans plusieurs sociétés européennes de production et distribution de contenus, et notamment :

- Telecom Italia

  Le 24 juin 2015, Vivendi devient l'actionnaire de référence de Telecom Italia, premier opérateur fixe et mobile en Italie.

  Au 31 décembre 2019, Vivendi détient 23,94 % de Telecom Italia sur la base du nombre total d'actions ordinaires avec droit de vote représentant 17,15 % du capital de Telecom Italia.

- Mediaset

  Le 8 avril 2016, Vivendi a annoncé un partenariat stratégique et industriel avec Mediaset portant sur l'acquisition de 3,5 % du capital de Mediaset et de 100 % du capital de Mediaset Premium, en échange de 3,5 % du capital de Vivendi. Cet accord fait l'objet de litiges.

  Au 31 décembre 2017, Vivendi détenait 340 246 milliers d'actions Mediaset, représentant 29,94 % des droits de vote. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante.

  Au 31 décembre 2019, Vivendi détient 28,80 % du capital de Mediaset et 9,99 % des droits de vote.

- Banijay Group Holding

  Le 26 octobre 2019, Banijay Group Holding a annoncé un accord définitif sur l'acquisition d'Endemol Shine.

  Au 31 décembre 2019, Vivendi détient 31,4 % du capital de Banijay Group Holding. —

Vivendi poursuit le développement de salles de spectacle en Afrique sous la marque CanalOlympia.

L'Olympia, la salle la plus emblématique de Paris.

Stockage d'électricité et systèmes

Bretagne

La Bretagne regroupe les productions de Batteries électriques LMP®, les productions de solutions de transports propres, la commercialisation de solutions de stockage d'énergie. Elle inclut l'activité des films plastiques, conférant au Groupe une position de leader mondial.

Blue Systems

Blue Systems est un ensemble de solutions et d'équipements pour l'optimisation des flux des personnes, de matériels et de données. Il offre des produits et services dans des domaines de compétences réunis sous trois business units : Technology, Smart Mobility, Solutions.

Les batteries et l'étendue de la gamme

Batteries LMP®

Cotée en Bourse depuis fin 2013, Blue Solutions est la seule entreprise dans le monde à maîtriser l'ensemble des étapes de conception et d'industrialisation d'une batterie « tout solide ». Sa principale caractéristique est son électrolyte solide, par opposition aux batteries lithium-ion conventionnelles dont l'électrolyte est liquide et inflammable. Cette batterie de haute performance, fondée sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), se distingue par sa forte densité énergétique, sa sécurité, sa durabilité et un procédé d'industrialisation simplifié.

- **Principales performances :**
  - > Une densité d'énergie importante.
  - > Une batterie résistante aux variations de température. Elle offre une sécurité d'utilisation quelles que soient les conditions climatiques externes.
  - > Une performance et une fiabilité avérées sur le terrain depuis plus de dix ans.
  - > Une durée de vie supérieure à 4 000 cycles de charge.
  - > Un procédé industriel maîtrisé et à haut rendement.
  - > Une batterie recyclable, uniquement composée de matériaux non polluants.

Plus de 300 chercheurs, ingénieurs et techniciens produisent ces batteries de haute technologie sur deux sites de production situés en Bretagne à Ergué-Gabéric et au Canada à Boucherville.
En 2019, les lignes de production ont été complètement optimisées pour la production des nouveaux modules de 7 kWh, faisant passer la capacité annuelle de production des usines de 630 MWh à potentiellement 1,5 GWh.

- **Recherche et développement**
  L'évolution des performances de cette technologie étant un enjeu majeur pour Blue Solutions, le Groupe travaille constamment sur les générations futures de ses batteries en concentrant son effort de R&D sur l'augmentation de la densité d'énergie et la puissance de la batterie, la température de fonctionnement, l'ergonomie du packaging et les systèmes de contrôle électronique.

Trente ans de R&D ont permis à Blue Solutions d'obtenir des avancées technologiques majeures et de témoigner aujourd'hui d'une avance industrielle considérable.

Gamme de batteries LMP®

En 2019, Blue Solutions a mis sur le marché des batteries intégrant la version la plus avancée de sa cellule électrochimique. Le module est décliné en deux types de packaging, l'un pour l'électromobilité et les véhicules lourds et l'autre pour l'intégration dans des unités de stockage stationnaire plus larges.

Les packs, grandes surfaces de stockage en vue de l'hébergement des batteries électriques.

En diversifiant son activité historique de producteur de papiers et de films plastiques ultrafins, le Groupe Bolloré est devenu producteur de films diélectriques, jusqu'à détenir plus d'un tiers du marché mondial. À partir de cette expertise, il s'est développé dans le stockage de l'électricité avec la batterie LMP®. Le Groupe Bolloré est aujourd'hui l'un des deux seuls producteurs français de cellules pour batteries électriques.

Blue Solutions

La batterie de haute performance LMP® de dernière génération aux performances de densité d'énergie et de puissance optimisées.

- **Le pack de batteries pour les véhicules électriques**
  Ce pack a une capacité unitaire minimale de 63 kWh. Dans des conditions normales d'utilisation, les batteries disposent d'une durée de vie supérieure à 3 000 cycles de charge et permettent à un bus électrique de bénéficier d'une énergie de 378 kWh et d'une autonomie de 280 kilomètres.
- **Les packs de batteries pour le stationnaire**
  Ces packs ont une capacité de stockage d'énergie allant de 250 kWh à plusieurs mégawattheures. Connectés au réseau électrique, ils permettent de stocker l'énergie pour sécuriser les réseaux, d'intégrer les énergies renouvelables, de stocker l'énergie électrique lorsque son coût est bas pour l'utiliser lorsqu'il est élevé et de se prémunir contre les risques de coupures de courant. Hors réseau, les batteries permettent de stocker de l'énergie électrique d'origine renouvelable (panneaux photovoltaïques notamment) afin d'assurer la fourniture d'électricité dans des zones qui en sont dépourvues.

Avec sa batterie plébiscitée par les gestionnaires de transport urbain pour sa sécurité, sa grande autonomie, sa longue durée de vie et sa facilité d'intégration, Blue Solutions accompagne désormais l'évolution de la mobilité urbaine, nouant en 2019 des partenariats solides. Le Groupe propose également des applications stationnaires, essentielles au développement des énergies renouvelables et à l'électrification des zones sans accès à l'énergie.

Blue Solutions et le marché de l'électromobilité

Une volonté de s'inscrire durablement sur le marché de la mobilité urbaine, avec une activité soutenue depuis la livraison des premiers Bluebus en 2011. Aujourd'hui plus de 400 Bluebus 6 et 12 mètres sont en circulation dans le monde.

Bluebus

Avec la commercialisation exclusive de bus 100 % électriques, la société Bluebus est devenue un des tout premiers acteurs du bus électrique en France. Solution propre et silencieuse de transport collectif urbain et périurbain, les Bluebus répondent aux enjeux environnementaux et allient haute technologie et performance grâce à leurs batteries LMP® de dernière génération.

Les caractéristiques du Bluebus et de sa technologie embarquée, permettant l'implantation des batteries sur le toit, améliorent la sécurité du véhicule et l'accessibilité des personnes à mobilité réduite grâce à un plancher plat et bas. Son efficacité est renforcée par l'utilisation de systèmes de récupération d'énergie en décélération, qui favorise la recharge en cours d'utilisation. Le Bluebus est produit en France dans une usine certifiée ISO 9001 (version 2015) et dispose de la certification Origine France Garantie.

- **Le Bluebus 6 mètres** est doté d'une autonomie de 140 à 180 kilomètres. Convivial et compact, tout en étant spacieux et lumineux, il peut accueillir une vingtaine de personnes et se faufiler dans les petites rues de centre-ville. Près de 60 collectivités ont choisi d'inclure le Bluebus dans leur offre de transport collectif. Il est référencé auprès de l'Union des groupements d'achats publics (Ugap), centrale d'achat du transport public, et du Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour les énergies et les réseaux de communication (Sipperec).
- **Le Bluebus 12 mètres** est équipé de 6 ou 7 batteries lui permettant d'assurer de 220 à 280 kilomètres d'autonomie. L'usine dédiée à ce bus offre une capacité de production annuelle de 200 Bluebus. À Paris, le Bluebus est désormais présent sur les lignes de bus électriques

Bluebus 12 mètres, une solution de transport collectif propre, équipé de 8 batteries LMP®.

Partenariat avec Evobus

Evobus, filiale de Daimler (4e constructeur mondial de bus), intègre les batteries LMP® parmi les options proposées aux acheteurs de ses bus électriques eCitaro. Alors qu'il avait accès à un large choix de technologies, le constructeur allemand a choisi les batteries du Groupe pour ses avantages en termes de sécurité, de performance et de durabilité. En 2019, les équipes de Blue Solutions et d'Evobus ont travaillé conjointement à l'intégration et au test d'un bus pilote. La production des eCitaro équipés de batteries LMP® débutera au premier semestre 2020.

Batteries

Investissements industriels
12 millions d'euros dont 5,4 millions d'euros en R&D

Usines de production
2 usines, en Bretagne et au Canada :
48 milliers de m²

Capacité de production annuelle,
jusqu'à 1,5 GWh

Effectifs au 31/12/2019
454 collaborateurs (Blue Solutions France et Blue Solutions Canada et Capacitors Sciences aux États-Unis)

Marché de l'électromobilité

Usine de production
Une usine en Bretagne (Bluebus) : 10 500m²
400 Bluebus en circulation

341, 115 et 126 de la RATP. En 2019, Bluebus a été l'un des trois fournisseurs sélectionnés par la RATP dans son appel d'offres pour une durée de deux ans. La commande totale de la RATP s'élève désormais à 139 Bluebus.

Enfin dans le cadre de son partenariat conclu en mai 2018 avec Rennes Métropole, et suite à l'équipement de l'agglomération bretonne de sept bus 12 mètres, les deux parties poursuivent leur collaboration, afin de développer un bus électrique articulé de 18 mètres.

Blue Solutions et le marché du stationnaire

S'appuyant sur les nouvelles performances de ses batteries Lithium Métal Polymère (LMP®), les applications stationnaires développées par Bluestorage et Blue Solutions couvrent un large champ d'expertises.

Bluestorage

La société commercialise des solutions de stockage d'énergie de 250 kWh à plusieurs mégawattheures avec des systèmes on-grid, connectées au réseau électrique, ou off-grid pour des zones isolées non raccordées. Les systèmes de stockage sont proposés seuls, à intégrer dans une solution globale par nos partenaires.

- **Applications on-grid.** Les solutions Bluestorage de grandes capacités permettent aux producteurs d'énergie et aux opérateurs de réseaux électriques l'intégration à grande échelle des énergies renouvelables et apportent au réseau des fonctions de flexibilité (lissage et décalage de la production) et de résilience avec des services de réglage de fréquence et de tension ou de gestion des lignes congestionnées.

En 2019, Bluestorage a signé un contrat de référence avec RTE pour la fourniture d'un système de stockage par batteries sur le site de Ventavon, dans le cadre du projet Ringo. L'enjeu est de valider les performances du stockage d'énergie avec batteries pour gérer les congestions locales du réseau dues à la croissance de la production d'énergies renouvelables. Avec plus de 30 MWh installés, ce projet qui s'étend sur une durée totale de 28 mois représentera l'un des plus importants systèmes de stockage en France et en Europe.

Bluestorage propose également à l'opérateur Engie l'exploitation d'un système de stockage de 2 MWh à Odet (Finistère) pour soulager le réseau lors de pics de consommation.

- **Applications off-grid.** Elles permettent en particulier l'accès à l'énergie pour des sites ou villages hors réseau grâce à la création de solutions alimentées par une production d'électricité renouvelable associée à un système de stockage et de distribution. Sur le continent africain, Bluestorage travaille avec ses partenaires pour proposer des systèmes de production hybrides, solaire plus batteries, permettant de réduire les coûts d'usage et la pollution des générateurs diesel. CanalOlympia, porté par Vivendi, réseau de salles de spectacles et de cinéma, est autonome en énergie grâce à ces solutions. Quatorze salles sont, à ce jour, opérationnelles.

Films plastiques

Avec la technologie de l'ultrafin acquise dans la fabrication des papiers minces, le Groupe Bolloré est devenu le leader mondial du film polypropylène pour condensateurs, composants électriques qui permettent de stocker l'énergie. Les condensateurs sont utilisés aussi bien dans la fabrication de produits grand public (électroménager, bricolage, conditionnement d'air) que dans la construction d'infrastructures (éclairage, transport d'électricité, transport ferroviaire…). Pour ces produits, la division Films plastiques du Groupe dispose d'une usine située en Bretagne ainsi que d'une unité de transformation aux États-Unis.

Il a par ailleurs développé une gamme de films d'emballage thermorétractables ultrafins et résistants, qui assurent une protection efficace et esthétique des produits emballés pour les marchés de l'industrie et de l'alimentaire. L'usine de Pen-Carn, en Bretagne, qui utilise les plus hauts standards de certification pour la qualité, la sécurité et l'hygiène, permet au Groupe de figurer parmi les trois premiers fabricants mondiaux de films pour emballages. Grâce à de nouveaux produits haut de gamme et à une gamme de films barrières destinés aux applications d'emballage des produits alimentaires, cette activité poursuit son développement commercial à l'international.

Usine de production de films plastiques pour condensateurs, à Ergué-Gabéric en Bretagne.

Marché du stationnaire

Bluestorage
1 capacité de stockage d'énergie de 250 kWh à plusieurs MWh
Des opérations opérationnelles dans 15 pays

Films plastiques

Chiffre d'affaires
91 millions d'euros dont 82 % à l'export

Investissements
5 millions d'euros

Production vendue
20,1 milliers de tonnes

Bornes IER, filiale du Groupe, leader dans la fourniture de solutions d'enregistrement en libre-service.

Technology

Grâce à des produits et des équipements à la pointe de la technologie, le pôle Technology de Blue Systems vise à fluidifier la gestion des accès et à optimiser les déplacements.

IER

IER conçoit et produit des solutions visant à fluidifier les flux de biens et de personnes. Il sert aujourd'hui plusieurs marchés tels que la verbalisation électronique, la traçabilité des marchandises dans la supply chain et les infrastructures de recharge. IER propose également à ses clients un service de qualité comprenant la conception, la production, l'installation et la maintenance opérationnelle des produits et systèmes. La maîtrise industrielle et technique d'IER dans les nouvelles technologies et son savoir-faire lui ont permis de devenir un acteur majeur sur ses différents marchés.

- **Infrastructures de recharge pour véhicules électriques**
  Avec plus de 10 000 bornes de recharge déployées en Europe, en Amérique et en Asie, IER dispose d'une solide expertise dans la conception, la fabrication, l'installation et la maintenance de bornes de recharge. Ses solutions lui permettent d'apporter une réponse aux nouvelles problématiques environnementales des villes et des entreprises.

Automatic Systems

Automatic Systems est leader mondial dans le domaine de l'automatisation du contrôle sécurisé des entrées. Depuis 50 ans, l'entreprise conçoit et fabrique des équipements de grande qualité, fiables et performants pour les accès piétons et véhicules. Elle a développé un savoir-faire unique en matière de design d'obstacles haut de gamme, de détection d'unicité de passage et de gestion de flux. Afin d'être à l'avant-garde face aux tendances du marché et aux demandes du client, Automatic Systems investit fortement dans la recherche et le développement et dispose d'experts qualifiés pour tous les composants d'équipements (mécanique, électronique, logiciels, etc.).

EASIER

EASIER est né de l'alliance entre les solutions libre-service d'IER et passagers d'Automatic Systems, entités de Blue Systems, et s'appuie sur leurs forces respectives : performance, développement mécanique, fiabilité des équipements, multi-opérabilité, détection passagers, gestion des flux et ergonomie des solutions. Ainsi, EASIER propose une palette de produits et de services variée et haut de gamme aux opérateurs de transports aériens et terrestres et aux établissements publics. Avec une présence commerciale globale et un réseau de partenaires et de

Blue Systems

distributeurs agréés, EASIER dessert tous les grands noms de l'industrie aéronautique, des transports publics et des services publics, et assure la pérennité et le suivi de leurs équipements.

Bluecar

Dès 2007, le Groupe Bolloré s'est associé au célèbre carrossier italien Pininfarina, synonyme d'excellence dans le design automobile, pour réaliser le premier concept-car, le modèle « B0 » de la Bluecar®. La version actuelle de la Bluecar® est fortement inspirée de ce design, tout en étant adaptée aux contraintes d'une production industrielle. Aujourd'hui utilisée par les particuliers et présente dans de grands groupes et de nombreuses collectivités, la Bluecar® répond aux enjeux liés à la mobilité durable. La Bluecar® est un véhicule propre et 100 % électrique équipé de la batterie LMP® de Blue Solutions. Cette batterie offre une sécurité d'utilisation totale et une autonomie de 250 kilomètres en cycle urbain pour rouler en toute sécurité.

Smart mobility

Le pôle Smart Mobility regroupe un ensemble de solutions permettant de construire la ville de demain : gestion de la mobilité, autopartage, navettes électriques, etc.

Bluestation

Bluestation est un opérateur de navettes électriques proposant différentes offres de transport économiques et écoresponsables, grâce aux bus électriques Bluebus qui composent sa flotte. La société a pour vocation d'opérer des services de transport d'entreprises mais également des services de location de navettes sur mesure, avec chauffeur. Dans le cadre d'un événement, d'une campagne de communication, ou encore d'une visite touristique, Bluestation propose une offre clés en main qui s'adapte aux besoins de ses clients.

Bluecarsharing

Blue Systems développe, déploie et opère des solutions d'autopartage en trace directe (sans retour obligatoire au point de départ), intégrées et basées sur des Bluecar®, véhicules 100 % électriques. Ce modèle d'autopartage offre un transport flexible et abordable qui s'adapte aux besoins des utilisateurs réguliers et occasionnels, et contribue à la réduction de la pollution dans les villes depuis 2011. Sept services d'autopartage sont aujourd'hui en opération en Europe, en Amérique et en Asie : **Bluely** (Lyon, France), **Bluecub** (Bordeaux, France), **Bluetorino** (Turin, Italie), **Bluecity** (Londres, Royaume-Uni), **Blueindy** (Indianapolis, États-Unis) **BlueLA** (Los Angeles, États-Unis) et **BlueSG** (Singapour).

Parmi les offres de transport écoresponsables et économiques de Bluestation, les navettes Fondation Louis Vuitton pour le transport de sa clientèle.

Blue Systems est né de la volonté de regrouper le savoir-faire et l'expertise de 9 entités d'excellence du Groupe Bolloré sous une seule et même marque. Grâce à ce condensé de solutions à forte valeur ajoutée, Blue Systems propose un écosystème d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données permettant d'apporter une réponse aux nouvelles problématiques des entreprises et des villes.

Technology

300 000 équipements de contrôle des accès dans 150 pays • Plus de 5 000 Bluecar® dans le monde • Plus de 30 000 e-gates déployées pour les transports publics, les aéroports et les compagnies aériennes

Smart mobility

7 services d'autopartage électrique opérés en Europe, Asie et Amérique • Plus de 7 500 bornes de recharge installées à travers le monde • Collaboration avec de grandes métropoles : Los Angeles, Paris, Singapour, Londres

Réseaux de recharge

Grâce aux synergies entre les sociétés du Groupe, et à l'expertise acquise dans le domaine de l'autopartage électrique, Blue Systems déploie et opère des réseaux de bornes de recharge pour véhicules électriques. Grâce à un système de gestion performant et intégré, cette solution a séduit les métropoles de Londres, avec le réseau Source London, et de Lille, avec Bluelib. À Londres, Source London s'impose aujourd'hui comme le principal opérateur de la ville, avec plus de 1 200 bornes de recharge dédiées et un taux de disponibilité de 98 %. Le réseau est aujourd'hui présent dans 23 boroughs et propose plusieurs offres permettant de répondre aux besoins des particuliers et des professionnels, notamment les taxis électriques dont la présence se généralise à Londres.

Smart Mobility

La division Blue Systems Smart Mobility propose une plate-forme SaaS (Software as a Service), la Smart Mobility Platform, qui permet de concentrer et d'agréger l'ensemble des données des opérateurs de mobilité et des infrastructures de la ville. Cette plate-forme, qui s'appuie sur l'intelligence artificielle, offre aux villes une solution innovante leur permettant de superviser et de réguler, en temps réel, les services de mobilité ainsi que les infrastructures de stationnement au travers de trois modules : le Mobility Manager, le Parking Manager et la Smart Patrol. Cette solution est une réponse numérique d'intermédiation qui contribue à l'optimisation de la mobilité urbaine et de la gestion de l'espace public des villes et des grandes métropoles. Pionnière à Los Angeles, la Smart Mobility Platform est aujourd'hui déployée sur le Grand Lyon.

Solutions

Le pôle Solutions conçoit des solutions innovantes et connectées pour assurer la gestion des données et développer des offres adaptées aux nouveaux enjeux.

IER

- **Traçabilité des marchandises**
  Par le biais de sa business unit Track & Trace, IER conçoit et intègre les meilleures solutions d'identification automatique, de traçabilité et de mobilité à destination des acteurs du retail, du transport et de la logistique, ou encore de l'industrie. Grâce à sa maîtrise de l'ensemble des technologies de code à barres, RFID, IoT, vocal et Wi-Fi, IER s'est imposé comme une référence en intégration et en service pour l'ensemble de la supply chain.

Les communications électroniques avec Bolloré Telecom, œuvrant pour le développement de la 5G en France.

- **Verbalisation électronique**
  La business unit Indestat accompagne au quotidien l'État et plusieurs centaines de collectivités locales dans leurs missions de sécurisation et de surveillance du respect des règles d'usage de l'espace public. Cette solution clés en main couvre l'ensemble de la chaîne contraventionnelle : procès-verbal électronique, forfait poststationnement, contrôle du stationnement payant et contrôle des titres dans les transports publics. L'objectif d'IER est de faire évoluer les systèmes existants vers des outils à la pointe de la législation, tant techniques que réglementaires.

Polyconseil

Spécialiste de l'innovation numérique, Polyconseil se positionne sur des projets ambitieux à forte composante technique et à haute valeur ajoutée pour ses clients. Consultants, chefs de projet, développeurs, devops, infra ou data scientists, ses collaborateurs accompagnent au quotidien des grands groupes, des institutions publiques et des start-up afin de leur proposer des solutions innovantes de bout en bout. Son équipe multidisciplinaire est composée de passionnés qui interviennent, dans une logique d'amélioration continue, et ce, sur l'ensemble de la chaîne de valeur des projets : cadrage stratégique du besoin client, gestion du projet, conception, déploiement et maintenance des solutions logicielles.

Bolloré Telecom

Bolloré Telecom est un opérateur de communications électroniques attributaire depuis 2006 d'une licence à 3,5 GHz. Il œuvre au développement de la 5G en France, tout en soutenant les projets d'accès à haut débit sans fil dans les zones rurales, via la mise à disposition de ses ressources spectrales pour les collectivités territoriales. —

Solutions

55 000 entrepôts et conducteurs équipés de solutions de traçabilité • 150 000 points d'accès Wi-Fi supervisés • 3 000 terminaux électroniques déployés

Autres actifs

Portefeuilles de participations

Les portefeuilles de titres cotés Bolloré et Vivendi représentent plus de 4,8 milliards d'euros, dont 0,9 milliard d'euros pour le portefeuille Bolloré (participations dans Mediobanca, groupe Socfin…) et 3,9 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (participations dans Telecom Italia, Mediaset…). Le Groupe Bolloré est également actionnaire du groupe Socfin, l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde avec près de 200 000 hectares. Enfin, il est propriétaire de trois fermes aux États-Unis et de vignobles dans le sud de la France.

Participations

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève à 4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

Le portefeuille directement détenu par Bolloré s'élève à 0,9 milliard d'euros à fin 2019 :

- Mediobanca [1] (6,7 %), dont la valeur boursière s'élève à 566 millions d'euros [2] au 31 décembre 2019. Le Groupe Bolloré, qui avait vendu un peu plus de 1 % de sa participation dans Mediobanca pour 91 millions d'euros à un cours supérieur à 9 euros, a cédé 1 % supplémentaire en janvier 2020, à un cours de plus de 9 euros pour plus de 90 millions d'euros ;
- participations dans le groupe Socfin [1] pour une valeur boursière de 239 millions d'euros au 31 décembre 2019 (voir actifs agricoles).

Le Groupe Bolloré détient également 1,2 % de Vallourec et 19,6 % dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

Le portefeuille de participation de Vivendi s'élève à 3,9 milliards d'euros, et comprend notamment des participations dans :

- Telecom Italia [3], où Vivendi est le premier actionnaire avec 23,9 % du capital représentant une valeur boursière de 2 025 millions d'euros à fin décembre 2019 ;
- Mediaset, dont il est le deuxième actionnaire avec 28,8 % du capital représentant une valeur boursière de 905 millions d'euros à fin décembre 2019.

En avril 2019, Vivendi a réalisé la cession du solde de sa participation dans Ubisoft pour 429 millions d'euros. Au total, la cession des titres Ubisoft, réalisée en 2018 et 2019, a représenté un encaissement de 2 milliards d'euros et une plus-value économique de 1,2 milliard d'euros.

Actifs agricoles

Au travers de ses participations dans Socfin (39,7 %) et dans ses filiales Socfinasia (22,3 %) et Socfinaf (8,6 %), le Groupe Bolloré est actionnaire du groupe Socfin. Celui-ci est l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde et gère près de 200 000 hectares de plantations.

En Asie, Socfin est présent en Indonésie à travers Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas et qui s'est implanté au Cambodge, où il a entrepris la plantation de 7 200 hectares d'hévéas.

Mediobanca, banque d'affaires italienne cotée à la Bourse de Milan, dont le Groupe est le deuxième actionnaire.

Le Groupe Bolloré gère un portefeuille de participations cotées d'une valeur de plus de 4,8 milliards d'euros à fin 2019. Il se compose du portefeuille de Bolloré représentant 0,9 milliard d'euros (participations dans Mediobanca, Socfin..) et du portefeuille de Vivendi représentant 3,9 milliards d'euros à fin 2019 (participations dans Telecom Italia, Mediaset..). En outre, le Groupe possède divers actifs agricoles.

Portefeuille de participations

Transformation d'anciennes cultures en oliveraies aux États-Unis.

En Afrique, Socfin possède de nombreuses implantations dans différents pays, comme le Cameroun, où Socapalm et SAFA Cameroun gèrent 44 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, ou encore la Côte d'Ivoire, où la Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) exploite 24 100 hectares de palmiers et d'hévéas. Il est également présent au Nigeria (24 600 hectares), au Liberia (16 500 hectares), en République démocratique du Congo (6 200 hectares) et en Sierra Leone (12 300 hectares). Il s'est également établi plus récemment au Ghana (6 800 hectares) et à São Tomé (2 100 hectares), où il a entrepris de nouvelles plantations, non encore matures.

Le Groupe Bolloré possède également trois fermes aux États-Unis représentant près de 3 300 hectares. Il réalise actuellement de nouveaux investissements pour transformer les anciennes cultures (soja, coton…) en oliveraies. Plus de 2 millions et demi d'oliviers ont été plantés à fin 2019, représentant près de 1 650 hectares. La première production d'huile d'olive aura lieu au cours de l'année 2020.

Enfin, le Groupe est aussi actionnaire et exploitant de domaines viticoles dans le sud de la France, en zone d'appellation « Côtes de Provence », dont le cru classé Domaine de La Croix et le Domaine de la Bastide Blanche. Ces domaines représentent une superficie totale de 242 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles qui produisent environ 650 000 bouteilles par an. —

(1) Mises en équivalence.
(2) Compte tenu des prix de couverture de 3,9 % de la participation.
(3) Participation mise en équivalence opérationnelle dans les comptes de Vivendi.

Le vignoble du Domaine de La Croix, le plus important des crus classés Côtes de Provence.

Portefeuille Bolloré

Mediobanca : 6,7 % (1) • Groupe Socfin : 39,7 %
Vallourec : 1,2 % • Bigben Interactive : 19,6 %

Portefeuille Vivendi

Telecom Italia (2) : 23,9 %
Mediaset : 28,8 %

Actifs agricoles

Participations dans le groupe Socfin • Fermes américaines : 3 300 hectares • Domaines viticoles : 242 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles • Bouteilles produites : 650 000

(1) Participations mises en équivalence.
(2) Participations mises en équivalence non opérationnelle dans les comptes de Vivendi.

Responsabilité sociale et environnementale

Le Groupe met en œuvre une politique engagée autour de quatre piliers fondamentaux pour créer de la valeur et du lien entre les femmes et les hommes de l'entreprise, leur environnement et les parties prenantes. Ces engagements sont portés par l'ensemble des divisions pour faire vivre la RSE au quotidien, au sein de leur cœur de métier.

Les femmes et les hommes, première force du Groupe, partageant les mêmes valeurs.

Bluebus 6 mètres et 12 mètres, des solutions de transport collectif propre.

Anticiper et répondre aux attentes de nos parties prenantes, protéger notre capital humain, préserver les richesses de notre environnement, être acteur du développement de notre société et des territoires où nous sommes implantés, sont autant de facteurs qui nous permettront d'assurer la création de valeur de demain.

Politique de responsabilité sociale et environnementale

Les engagements du Groupe se traduisent dans sa stratégie de développement et reposent sur quatre piliers fondamentaux constituant sa politique de responsabilité sociale et environnementale comme : le déploiement d'une politique sociale permettant de protéger le capital humain et d'entretenir une relation durable avec ses collaborateurs ; la mise en œuvre d'un cadre strict pour garantir la conduite éthique de ses affaires et promouvoir le respect des droits humains dans ses activités ; la protection de l'environnement, la lutte contre le changement climatique et le développement de produits et services innovants contribuant à la transition énergétique ; la contribution économique et sociétale au développement de ses territoires d'implantation.

Gouvernance

Entérinée une à deux fois par an par le Comité Ethique, RSE et anti-corruption en présence du Président-directeur général, la stratégie RSE est définie par la Direction RSE Groupe, directement rattachée au Directeur financier et vice-président du Groupe Bolloré. La Direction RSE assure un rôle de sensibilisation et de mobilisation, coordonne les plans d'action, pilote le reporting, analyse et valorise la performance. Elle s'appuie sur les services RSE des divisions et sur un réseau de délégués au sein de chaque entité.

Quatre piliers d'engagement

Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains

Les activités du Groupe Bolloré, signataire du Pacte mondial depuis plus de dix ans, sont encadrées par des dispositifs et procédures visant à garantir une conduite éthique des affaires et lutter contre la corruption, ainsi qu'à protéger et promouvoir les droits humains. Au sein de ses métiers de communication, il veille à encourager des contenus responsables au travers de ses créations.

Innover face aux grands enjeux environnementaux

Notre stratégie de diversification dans des secteurs d'activité en faveur de la transition énergétique comme le développement de solutions de mobilité électrique et de stockage d'électricité ou de systèmes d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données pour la ville de demain, positionne naturellement le Groupe comme un acteur engagé de

Responsables et engagés

De par son fort maillage territorial, le Groupe est un acteur incontournable du développement économique et social.

Des espaces partagés en toute convivialité pour les collaborateurs d'Havas Madrid.

la transition énergétique. De plus, il est engagé à maîtriser l'empreinte environnementale de l'ensemble de ses activités.

Fédérer et protéger les femmes et les hommes : première force de l'entreprise

Parce que les engagements et les compétences de nos collaborateurs sont au cœur de notre performance, nous nous devons d'être un employeur attractif, de fidéliser nos équipes et de les former en continu. La santé et la sécurité sont aussi une priorité absolue, pour nos collaborateurs comme pour les personnes indirectement exposées à nos activités.

S'engager à long terme pour le développement des territoires

Présent dans 129 pays, le Groupe investit dans le développement d'infrastructures locales modernes et contribue ainsi à l'emploi, au désenclavement et au développement économique de certains territoires et particulièrement en Afrique. Sur tous les continents où il est implanté, il entretient des relations étroites avec les communautés locales et soutient des projets pour le bénéfice des populations. —

« Nous souhaitons que le Groupe Bolloré continue à créer durablement de la valeur, tout en préservant le lien entre les femmes, les hommes et leur environnement. »

Cyrille Bolloré

Publication en 2019 de la charte des droits humains du Groupe et plan de déploiement

Près de 17 500 recrutements en 2019, dont 67 % en CDI

Près de 90 % de l'effectif couvert par un système de management incluant la prise en compte de l'environnement

Près de 99 % des collaborateurs employés localement dans les territoires dont 86 % des managers

L'équipe de la Fondation de la 2e chance lors d'une réunion des délégués de sites devant le foyer Jean-Bosco.

La Fondation de la 2e chance

Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, la Fondation de la 2e chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. Sous la présidence de Marie Bolloré, la Fondation accompagne des femmes et des hommes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie, aujourd'hui en situation de grande précarité mais manifestant une réelle volonté de rebondir. Elle leur offre un soutien financier et humain pour mener à bien un projet professionnel réaliste et durable : une création ou reprise d'entreprise (financement jusqu'à 8 000 euros), une formation qualifiante (financement jusqu'à 5 000 euros). Ce coup de pouce financier est accompagné obligatoirement d'un parrainage professionnel et humain du lauréat, jusqu'à la réalisation complète de son projet. L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés et de bénévoles. Six salariés coordonnent l'ensemble des acteurs de la Fondation au siège, hébergé par le Groupe Bolloré. Un réseau actif de 1 000 bénévoles assure les fonctions de délégués de site, d'instructeurs et de parrains sur tout le territoire.

Au cours de ces deux décennies, la Fondation de la 2e chance a aidé plus de 8 000 personnes à rebondir. En 2019, ce sont 361 nouveaux lauréats qui ont pu être soutenus, avec une aide moyenne par dossier de 2 700 euros. 75 % des candidats ont bénéficié d'une aide dans le cadre d'une formation et 25 % pour une création d'entreprise. Les lauréats entre 26 et 40 ans représentent 42 % des projets soutenus.

Les collaborateurs du Groupe Bolloré en Bretagne s'impliquent dans la Fondation de la 2e chance et s'engagent à soutenir la réinsertion sociale des personnes en grande difficulté. En 2019, 18 porteurs de projet ont été accompagnés dans le cadre de formations et/ou de reconversions professionnelles.

Le foyer Jean-Bosco

Le Groupe a acquis l'ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres, bâtie en 1896 et située rue de Varize à Paris dans le 16e arrondissement, entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Le foyer Jean-Bosco dispose maintenant de plus de 160 chambres destinées principalement à

Un engagement durable pour la solidarité

Accompagnement de la Fondation de la 2e chance, pour la création d'une entreprise de confection et de vente de broderies (Bayeux, France).

Earthtalent, partenaire de l'association United Way l'Alliance, contre le décrochage scolaire.

l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour personnes malades ou âgées. Cette année, parmi les 140 étudiants présents, l'on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie et des Antilles. Les étudiants ont créé une chorale et un orchestre et participent chaque semaine à un service caritatif dans Paris. Le foyer Jean-Bosco est un lieu de partage solidaire, fraternel et intergénérationnel. C'est une innovation qui permettra à chacun de développer ses propres talents tout en apprenant à vivre ensemble.

Mécénat : un engagement prioritaire pour soutenir la jeunesse

À compter du 1er janvier 2018, le Groupe Bolloré a mis en œuvre une nouvelle politique de mécénat. Fondée sur la volonté de coordonner des projets d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales en Europe et à l'international, elle encourage ses filiales et ses salariés à s'impliquer dans des projets de solidarité pour améliorer la situation économique et sociale des jeunes et pour répondre efficacement à des actions de santé humanitaire. Le Groupe Bolloré verse chaque année plus de 2 millions d'euros à des associations œuvrant principalement dans le domaine de l'éducation. L'engagement solidaire du Groupe Bolloré repose sur quatre principes directeurs :

- Le Groupe s'engage en faveur de l'autonomisation de la jeunesse et répond aux urgences humanitaires.
- Chaque projet nouveau ou reconduit est soumis à des critères d'éligibilité via un dépôt de dossier de mécénat sur la plate-forme Earthtalent : https://www.earthtalent.net/.
- L'implication des collaboratrices et des collaborateurs est encouragée, leur donnant l'occasion de valoriser leurs compétences et d'apporter leur savoir-faire aux projets soutenus.
- Le Groupe entend apporter un soutien financier, technique et humain efficace à des projets sur tous les continents et souhaite s'engager sur des partenariats de long terme et de qualité qui visent l'innovation sociale et l'entrepreneuriat. —

La Fondation en 2019

Une moyenne de 400 personnes soutenues chaque année • 75 grandes entreprises privées et institutions publiques et financières • 1 000 instructeurs et parrains bénévoles répartis sur 60 sites en France

Engagements et politique du mécénat

380 projets à impact sociétal dont 76 % sur le continent africain • Près de 7 000 euros de dons moyens en faveur de l'éducation • Près de 10 000 euros de dons moyens en faveur de la réponse aux urgences humanitaires • Plus de 2,4 millions d'euros annuel de dons, dont 700 000 euros à destination de l'accompagnement de la jeunesse africaine.

1991 : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).
1994 : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et raccords plastiques.
Fin 1996 : prise de contrôle du groupe Rivaud, dans lequel le Groupe Bolloré détenait des participations depuis 1988.
1997 : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50 % aux côtés de CMB-Safren.
1998 : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenue Bolloré.
1999 : Albatros Investissement, principal actionnaire de Bolloré, prend le nom de Bolloré Investissement. Acquisition par Bolloré du réseau africain AMI et par Bolloré Investissement de l'armateur britannique OTAL et de son réseau terrestre en Afrique.
2000 : cession de 81 % de l'activité Papiers à cigarettes au groupe américain Republic Technologies, qui assurait une grande partie de la distribution des papiers à rouler aux États-Unis. Rachat de la participation de 40 % de la Seita dans Coralma, filiale Tabac du Groupe dont il détenait 60 % à travers Tobaccor. Attribution de la concession du troisième oléoduc français Donges-Melun-Metz (DMM). Offre publique de retrait (OPR) suivie d'un retrait obligatoire sur les Mines de Kali Sainte-Thérèse et offres publiques de retrait sur la Compagnie des Caoutchoucs de Padang et la Compagnie du Cambodge, finalisées le 3 janvier 2001.
2001 : cession de 75 % de l'activité Tabac (Tobaccor), implantée en Afrique et en Asie, au groupe britannique Imperial Tobacco. Vente de la participation de 30,6 % dans Rue Impériale de Lyon. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de la filiale de distribution des produits pétroliers de BP en France. Acquisition par Delmas, filiale maritime de Bolloré, de 80 % de l'italien Linea-Setramar.
2002 : rachat par IER d'Automatic Systems, spécialisé dans les métiers du contrôle d'accès. Cession à Imperial Tobacco de 12,5 % supplémentaires de Tobaccor. Absorption par la Compagnie du Cambodge de la Société Financière des Terres Rouges et de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de distribution de fioul de Shell en France. Acquisition par SDV de l'activité Commission de transport du groupe allemand Geis, disposant d'un important réseau en Asie. Fusion de six sociétés de l'activité Commission de trans-

Vue d'ensemble du moulin de Cascadec et du manoir d'Odet à Ergué-Gabéric en Bretagne. Période de 1950 à 1960.

Fondée en 1822 en Bretagne, l'entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de papiers fins a été reprise par Vincent Bolloré au début des années 1980. Après avoir développé un pôle de spécialités industrielles liées à la technologie des films plastiques et des papiers minces, le Groupe Bolloré a pris le contrôle, d'une part, en 1986, de la société Sofical, complété par l'acquisition de JOB pour développer un pôle Tabac, et, d'autre part, de la Scac puis de Rhin-Rhône en 1988 pour développer un pôle Transport.

L'histoire du Groupe

port, donnant naissance à SDV Logistique Internationale. Entrée au capital de Vallourec.

2003 : cession du solde de la participation dans Tobaccor (12,5 % payables fin 2005). Rachat des 40,83 % détenus par le Consortium de Réalisation (CDR) dans la Compagnie des Glénans. Démarrage de l'usine acquise dans les Vosges par la division Papiers. Franchissement par le Groupe du seuil de 20 % du capital et des droits de vote dans Vallourec.

2004 : cession des plantations de Malaisie. Acquisition d'une participation de 20 % dans Havas. Développement de la Bluecar®, prototype de véhicule électrique équipé des batteries Batscap.

2005 : lancement de Direct 8, la chaîne de Télévision Numérique Terrestre (TNT) créée par le Groupe. Présentation de la Bluecar® au salon de Genève. Acquisition d'Air Link, troisième opérateur indien de commission de transport. Acquisition d'une participation de 25 % dans Aegis. Cession de 7,5 % du capital de Vallourec.

2006 : cession des activités maritimes (Delmas). Lancement de *Direct Soir*, premier quotidien gratuit du soir. Obtention de 12 licences régionales WiMax. Livraison d'une nouvelle série de prototypes Bluecar®. Cession de 10,2 % de Vallourec. Offre publique de reprise sur Socfin. Offre publique de retrait sur Bolloré et fusion de Bolloré et de Bolloré Investissement. Changement de dénomination de « Bolloré Investissement » en « Bolloré ».

2007 : acquisition de JE-Bernard, un des premiers groupes de logistique et de commission de transport en Grande-Bretagne, et de Pro-Service, société de logistique américaine spécialisée dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace. Acquisition des actifs d'Avestor au Canada. Association avec Pininfarina pour la production et la commercialisation d'une voiture électrique. Lancement du quotidien gratuit *Direct Matin Plus*. Début des tests d'équipements pilotes destinés au WiMax. Cession de 3,5 % de Vallourec et renforcement dans Havas et Aegis. Offre publique d'achat sur Nord-Sumatra Investissements suivie d'un retrait obligatoire.

2008 : cession de 3,6 % de Vallourec. Création de deux joint-ventures pour le développement de véhicules électriques (Pininfarina pour la Bluecar® et Gruau pour le Microbus). Obtention de huit licences supplémentaires WiMax. Acquisition de White Horse, transporteur routier de référence sur le corridor de la Copper Belt, et de SAEL, cinquième commissionnaire de transport en Afrique du Sud. Acquisition de 60 % du capital du groupe CSA, dont le Groupe Bolloré détenait déjà 40 % depuis 2006. Renforcement de la participation à 2,9 % dans Vallourec au 31 décembre 2008.

L'usine Blue Solutions de production de batteries LMP® à Quimper en Bretagne.

2009 : obtention de la concession du terminal à conteneurs de Cotonou, au Bénin, et démarrage de l'exploitation du terminal portuaire de Pointe-Noire, au Congo. Cession de l'activité Papiers au groupe américain Republic Technologies International. Démarrage des deux usines de production de batteries électriques en Bretagne et au Canada, et début de commercialisation des supercapacités. Renforcement de la participation dans Vallourec, qui s'élève à 5,2 % du capital au 31 décembre 2009.

2010 : obtention de concessions portuaires en Afrique (Freetown au Sierra Leone, Lomé au Togo…). Acquisition de la chaîne de TNT Virgin 17, rebaptisée Direct Star. Gain du contrat Autolib' pour le self-service de location de voitures électriques Bluecar® dans la région parisienne. Reclassement des participations de Mediobanca et de Generali dans Bolloré. Sortie de la cote de la société Saga.

2011 : acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour, à terme, en détenir 100 %. Début de la construction de la nouvelle usine de fabrication de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) en Bretagne. Cession de 3,5 % de Vallourec. Accord pour la cession des chaînes gratuites, Direct 8 et Direct Star, au groupe Canal+ contre une rémunération en titres Vivendi. Acquisition de 1,1 % de Vivendi. Entrée dans le capital de Vivendi. Obtention de la concession pour la gestion du port de Moroni aux Comores. Inauguration du service Autolib'. Succès de la première émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans.

2012 : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+, contre une participation de 1,7 % du capital Vivendi. Acquisition de 2,2 % supplémentaires de Vivendi portant la participation à 5 %. Cession de 20 % d'Aegis à Dentsu, le solde de sa participation (6,4 %) sera apporté à l'offre lancée par Dentsu. À la suite de l'OPRA

À partir de 1985
Diversification du Groupe dans le transport et la logistique

À partir de 2004
Diversification du Groupe dans les médias et la communication

2016
Livraison des premiers Bluebus à la RATP

Une présence forte en Afrique avec la gestion de 16 concessions portuaires.

réalisée par Havas, la participation du Groupe Bolloré dans Havas a été portée de 32,8 % à 37,05 % et à 36,9 % fin 2012.

2013 : obtention de l'exploitation du port pétrolier de Pemba au Mozambique, du terminal à conteneurs nº 2 d'Abidjan en Côte d'Ivoire et du terminal roulier de Dakar au Sénégal. Acquisition de PMF – Petroplus-Marketing France par la division Logistique pétrolière. Sortie de la cote de Plantations des Terres Rouges dont le Groupe Bolloré détient désormais 100 %. Introduction en Bourse de Blue Solutions sur NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013. Lancement des services d'autopartage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux). Cession du solde de 6,4 % dans Aegis, début 2013.

2014 : cession de SAFA qui détenait une plantation au Cameroun (SAFACAM), contre une participation de 9 % dans Socfinaf. Lancement d'une offre publique d'échange sur Havas. Cession en juillet 2014 de 16 % d'Euro Media Group. Cession de la participation de 14 % dans Harris Interactive, dans le cadre de l'offre lancée par Nielsen en février 2014. Inauguration de l'usine Bluetram en Bretagne. Expérimentation du système d'autopartage d'Indianapolis (États-Unis), BlueIndy. Gains des appels d'offres de Londres pour la gestion du réseau de 1 400 bornes de charge et de la RATP pour la livraison de bus de 6 mètres et de 12 mètres.

2015 : montée à 14,4 % au capital de Vivendi. Succès de l'offre publique d'échange sur Havas avec une montée à 82,5 %, suivi d'un placement de 22,5 % afin de maintenir la liquidité des titres, ramenant la détention à 60 % du capital. Obtention des concessions portuaires de Kribi au Cameroun, de Dili au Timor oriental et de Varreux en Haïti. Lancement du service d'autopartage électrique BlueIndy, à Indianapolis (États-Unis). Inauguration de la nouvelle usine de Bluetram. Présentation du bus électrique 12 mètres. Partenariat avec PSA Peugeot Citroën pour développer et commercialiser l'E-Mehari.

2016 : inauguration de l'usine de fabrication de bus, ligne 12 mètres, le 15 janvier 2016. Inauguration du service d'autopartage électrique à Turin en Italie, le 18 mars 2016. Franchissement des seuils de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi, le 7 octobre 2016 et mise en équivalence de Vivendi à compter de cette date.

2017 : 195 ans du Groupe Bolloré. Intégration globale de Vivendi à compter du 26 avril 2017. Acquisition par Vivendi de la participation majoritaire du Groupe Bolloré de 59,2 % dans Havas, suivie d'une OPAS sur le solde du capital d'Havas, d'une offre publique de retrait et d'un retrait obligatoire, permettant à Vivendi de détenir 100 % du capital d'Havas. Finalisation de l'OPAS Bolloré sur Blue Solutions, avec l'acquisition de 7,6 % du capital de Blue Solutions. Cession de la participation d'environ 10 % dans Gaumont dans le cadre de l'offre publique de rachat. Obtention de la concession du nouveau terminal à conteneurs de Kribi au Cameroun. Reprise partielle des actifs de Necotrans. Inauguration du nouveau terminal polyvalent d'Owendo, au Gabon, où le Groupe Bolloré sera l'opérateur exclusif de l'activité Conteneur.

2018 : renforcement dans le capital de Vivendi, à travers l'exercice d'options et de nouvelles acquisitions d'actions portant la participation à 26,28 % du capital et à 28,51 % des voix au 31 décembre 2018. Cession par Vivendi de la participation de 27,3 % dans Ubisoft pour 2 milliards d'euros. Cession par Vivendi de la participation de 11 % dans Fnac-Darty pour 267 millions d'euros. Arrêt du service d'autopartage Autolib' à Paris. Lancement d'un service d'autopartage électrique à Los Angeles, BlueLA.

2019 : cession des activités portuaires en France au Groupe Maritime Kuhn. Inauguration d'une nouvelle plate-forme logistique BlueHub de 50 000 m² à Singapour. Cession de Bolloré Energy de sa participation de 5,5 % dans la société de transport par pipeline Trapil. Acquisition de 100 % du capital d'Editis par Vivendi. Entrées de Tencent Music Entertainment et de certains investisseurs financiers internationaux, à hauteur de 10 % dans le capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. —

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

1. Enjeux et stratégie RSE 58

1.1. Stratégie RSE Groupe 58

1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré 58

1.3. Gouvernance de la RSE 60

1.4. Suivi de la performance 60

1.5. Parties prenantes 60

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable 61

2.1. Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise 61

2.2. Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains dans nos activités 75

2.3. Innover face aux grands enjeux environnementaux 82

2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires 95

3. Devoir de vigilance 100

3.1. Plan de vigilance du Groupe Bolloré 100

3.2. Compte rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance 104

4. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière 110

4.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux 110

4.2. Tableaux de synthèse des indicateurs environnementaux 114

4.3. Tables 118

5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 124

Depuis 1822, le Groupe Bolloré est animé par une volonté très déterminée d'entreprendre et d'innover en poursuivant une stratégie de diversification de ses activités au déploiement international. Coté en Bourse, le Groupe bénéficie d'un actionnariat stable et à majorité familiale qui lui permet de s'engager dans des processus d'investissement de long terme[1]. C'est une longue histoire de transmission qui repose sur une culture d'entreprise et des valeurs fortes et partagées par l'ensemble des collaborateurs : la loyauté et l'intégrité, le sens entrepreneurial, la solidarité, l'agilité et la diversité. Les engagements du Groupe se traduisent dans sa stratégie de développement et sa politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) autour de quatre axes fondamentaux.

1. Enjeux et stratégie RSE

1.1. Stratégie RSE Groupe

La stratégie RSE 2017-2022 du Groupe Bolloré s'est construite en premier lieu au regard des résultats de l'analyse de la matérialité des enjeux du Groupe réalisée en 2016. Cette analyse a notamment impliqué la conduite d'entretiens avec chacune des divisions grâce auxquels le Groupe avait pu définir ses enjeux les plus matériels suite au recensement et classement de ces derniers au regard des différentes activités et des attentes des parties prenantes (clients, salariés, autorités publiques, ONG). Mise à jour en 2017 pour y intégrer Vivendi, la matrice de matérialité répertorie sept grands enjeux prioritaires pris en compte au sein de quatre piliers fondamentaux qui façonnent aujourd'hui la stratégie RSE du Groupe Bolloré. Ces engagements sont portés par l'ensemble des divisions pour faire vivre la RSE au quotidien au sein de leur cœur de métier et créer de la valeur et du lien entre les femmes et les hommes de l'entreprise, leur environnement et les parties prenantes.
Les récentes évolutions réglementaires ont renforcé les exigences de reporting et publication d'informations sur la performance RSE de l'entreprise : décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, visant à appliquer 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 (dite « directive Barnier »), et loi sur le devoir de vigilance. Aussi, le Groupe Bolloré a fait évoluer sa stratégie en insufflant dans la prise en compte de ses grands enjeux un nouveau prisme d'analyse reposant sur la gestion de ses risques extra-financiers prioritaires. Il promeut ainsi dans l'ensemble de ses divisions la mise en œuvre de démarches vigilantes vertueuses pour s'assurer que les politiques, process et plans d'amélioration en place assurent sa performance extra-financière sur le long terme.
Anticiper et répondre aux attentes des clients en réduisant les risques liés à l'éthique des affaires, protéger le capital humain en déployant une politique sociale, santé et sécurité permettant de s'inscrire dans une relation durable, préserver les richesses de l'environnement en investissant dans le développement de produits et services innovants, être acteur du développement de la société et des territoires où le Groupe est implanté sont autant de facteurs qui permettront d'assurer la création de valeur de demain.

LES ENGAGEMENTS DU GROUPE : QUATRE AXES STRATÉGIQUES

FÉDÉRER ET PROTÉGER LES FEMMES ET LES HOMMES, PREMIÈRE FORCE DE L'ENTREPRISE

- Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités.
- Attirer les talents et développer les compétences de nos collaborateurs.
- Garantir un dialogue social et promouvoir le bien-être au travail.

AGIR AVEC INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DE NOS AFFAIRES ET PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS

- Partager une même éthique des affaires et assurer la conformité aux standards les plus stricts.
- Promouvoir les droits humains dans nos activités et nos chaînes d'approvisionnement.
- Protéger les données personnelles.

INNOVER FACE AUX GRANDS ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

- S'adapter et lutter contre le changement climatique.
- Placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur du développement de nos produits et services.
- Prévenir les pollutions et réduire les impacts environnementaux liés à nos activités.

S'ENGAGER À LONG TERME POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

- Contribuer et promouvoir l'emploi local.
- Investir dans l'économie locale.
- Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes.
- Engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales.

Les engagements du Groupe Bolloré sont en ligne avec les objectifs de développement durable des Nations unies. Ses actions ont un impact positif direct ou indirect sur 66 des 169 cibles.

1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré

Conformément à la directive sur le reporting extra-financier, le Groupe a mobilisé en 2018 les membres des Comités de direction de l'ensemble de ses divisions pour cartographier les risques et opportunités RSE associés à ses activités de transport, logistique et logistique pétrolière (Bolloré Ports, Bolloré Logistics, Bolloré Railways et Bolloré Energy) et ses activités de stockage d'électricité et systèmes (Blue Solutions et Blue Systems).
Quatre ateliers de cotation des risques ont été organisés, encadrés par un cabinet d'experts mettant à disposition un outil digital pour coter les risques et rendre la méthode opposable. Un univers de 16 risques et opportunités RSE, couvrant les thématiques attendues par la loi, a ainsi été coté selon une méthodologie, prenant en compte la gravité et la fréquence, alignée sur celle de la cartographie générale des risques du Groupe Bolloré. Les risques se réfèrent à des risques inhérents à l'activité du Groupe. Ils ont été considérés sur l'ensemble de la chaîne de valeur (approvisionnement, opérations, utilisation des produits et services vendus) comme prenant en compte toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants, autorités publiques, investisseurs, etc.). Le risque de corruption et conflits d'intérêts, considéré comme prioritaire, a été coté par la Direction de la conformité Groupe en collaboration avec les divisions. Les risques des entités de Bolloré Transport & Logistics (activités de transport, logistique et logistique pétrolière) ont été consolidés, selon une méthode de pondération prenant en compte les chiffres d'affaires, les résultats opérationnels et les effectifs.
Enfin, Vivendi ayant réalisé sur son périmètre ce même exercice en 2018 (voir document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi – 4.2 – Les principaux risques extra-financiers, page 52), et dans le but d'obtenir une vision globale du Groupe Bolloré (Vivendi inclus), le rapprochement des univers de risques respectifs a été effectué.
Cette cartographie vient attester la pertinence des enjeux prioritaires du Groupe en toute cohérence avec le travail réalisé lors de l'analyse de la matérialité des années précédentes. Aussi, les dix risques prioritaires identifiés s'intègrent naturellement dans les quatre grands piliers de la stratégie RSE du Groupe Bolloré. Les risques liés au contenu, concernant uniquement les activités de la division Communication, sont quant à eux intégrés à la stratégie RSE déclinée par le groupe Vivendi (voir tableau ci-après).

(1) Pour plus d'information sur le Groupe, ses activités et son modèle d'affaires, se référer au chapitre 1 de ce document d'enregistrement universel.

Axes de la stratégie RSE	Risques prioritaires extra-financiers	Transport et logistique et logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Communication (voir le document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi)
Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise	Santé et sécurité au travail			
	Attraction et rétention des compétences			Voir Attraction et fidélisation des talents internes, chapitre 1 – section 4.3.3.2
	Conditions de travail et dialogue social			Voir Dialogue social, chapitre 1 – section 4.3.3.2.2
Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains	Santé et sécurité des usagers et des tiers			
	Droits humains			Voir Droits humains et libertés fondamentales dans les activités, chapitre 1 – section 4.3.3.2.2
				Voir Points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement, chapitre 2 – section 3 – « Programme de conformité »
	Protection des données personnelles (RGPD)			Voir Sécurité et protection de données, chapitre 2 – section 3 – « Programme de conformité »
	Corruption et conflits d'intérêts			Voir Corruption, chapitre 2 – section 3 – « Programme de conformité »
Innover face aux grands enjeux environnementaux	Pollution locale et gestion des matières dangereuses			
	Impacts et opportunités carbone des produits et services			Voir Intensité carbone des activités, chapitre 1 – section 4.3.1 – « Répondre à l'urgence climatique »
S'engager à long terme pour le développement des territoires	Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales			
	Risques spécifiques communication : risques liés aux contenusJ67			Voir Attraction et fidélisation des talents externes, chapitre 1 – section 4.3.2.1 – « Révéler les cultures et soutenir les créations artistiques »
				Voir Caractère responsable des contenus, chapitre 1 – section 4.3.2.2.2 – « Soutenir des dispositifs pour assurer des contenus responsables »

Sont colorés en bleu les risques cotés comme majeurs à l'échelle de la division.
Les risques des activités de transport, logistique et logistique pétrolière ont été consolidés selon la méthode expliquée ci-dessus.

La maîtrise des risques prioritaires du Groupe Bolloré est explicitée au fil de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) au sein de ce chapitre 2 du document d'enregistrement universel du Groupe Bolloré. La maîtrise des risques RSE prioritaires identifiés pour la division Communication est quant à elle explicitée dans le chapitre 1 « Performance extra-financière » du document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi.

1.3. Gouvernance de la RSE

Deux organes composent la gouvernance RSE du Groupe : le Comité éthique – RSE et anticorruption, et la Direction RSE Groupe.
À noter qu'en 2019, en termes de gouvernance d'entreprise plus globale, prenant en compte les recommandations exprimées par les agences de notation extra-financières, le Groupe Bolloré et Financière de l'Odet SE ont souhaité faire évoluer la composition des Conseils d'administration pour qu'ils soient :

- plus resserrés : Bolloré SE – treize membres contre dix-neuf membres, Financière de l'Odet SE – quinze membres contre dix-sept membres ;
- plus indépendants : administrateurs indépendants distincts entre Bolloré SE et Financière de l'Odet SE, limitation des postes occupés par des personnes morales, modifications des Comités d'audit et des Comités de rémunérations et dénominations, ne comptant plus de dirigeants salariés ;
- plus féminins : Bolloré SE – 47 % de femmes, Financière de l'Odet SE – nomination de trois administratrices au Conseil d'administration.

LE COMITÉ ÉTHIQUE – RSE ET ANTICORRUPTION

Sous l'autorité du Président du Comité, nommé par la Présidence du Groupe Bolloré, ce Comité est composé du Président-directeur général du Groupe, du Directeur général, du Directeur général adjoint, du Directeur administratif et financier Groupe (également Vice-Président du Conseil d'administration), du Directeur du contrôle de gestion Groupe, du Directeur juridique Groupe, du Directeur des ressources humaines Groupe, du Directeur de la conformité Groupe, du Directeur des achats Groupe, du Directeur des relations investisseurs, de la Directrice communication et RSE Groupe, de la Directrice du mécénat Groupe, des Directeurs généraux des divisions, et de toute autre personne que la Direction générale juge utile de s'adjoindre pour l'accomplissement des missions du Comité.
L'objectif de ce Comité est de fixer les axes de travail en matière d'éthique, de conformité, de RSE et de mécénat que les divisions ont pour mission de déployer au sein de leur périmètre. Le Comité a pour vocation de se réunir une à deux fois par an pour entériner la stratégie, revoir la performance et déterminer les perspectives, projets et plans d'action au regard des risques et opportunités prioritaires du Groupe. Le compte rendu du Comité (en date du 15 mai 2019) a été transmis au Conseil d'administration suivant (soit le 12 mars 2020).

LA DIRECTION RSE

La Direction RSE Groupe définit le cadre de la stratégie RSE, assure un rôle de sensibilisation et de mobilisation, coordonne les plans d'action, pilote le reporting, analyse et valorise la performance. Directement rattachée au Directeur administratif et financier (également Vice-Président du Conseil d'administration du Groupe Bolloré), la Directrice communication et RSE lui reporte de manière hebdomadaire pour définir la position du Groupe sur ces questions clés, saisir les opportunités et assurer la mise en œuvre des mesures nécessaires pour maîtriser les risques RSE prioritaires du Groupe.
La Direction RSE Groupe travaille en étroite collaboration avec les experts métiers Groupe et des divisions (Directeurs qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE), ressources humaines (RH), achats, conformité, juridique, etc.). Sa mission consiste à accompagner les filiales dans la maîtrise des risques et la promotion des objectifs RSE, à formaliser les procédures et politiques, et à définir des indicateurs communs pour renforcer la cohérence et le pilotage de la stratégie RSE, malgré la grande diversité des activités et des territoires géographiques.

LE RÉSEAU RSE

La Direction RSE Groupe s'appuie sur les Directions RSE des divisions et filiales, qui sont elles-mêmes en étroite collaboration avec leurs Comités de direction, leurs experts métiers (QHSE, RH, achats, Direction commerciale et marketing, etc.) et leur réseau de délégués RSE locaux, pour déployer la stratégie RSE du Groupe au sein de chaque entité et faire remonter les informations extra-financières essentielles du Groupe Bolloré. Avec l'intégration de Vivendi, le réseau RSE interne compte plus de 850 contributeurs pour plus de 900 entités dans le monde entier dont plus de 250 sur le périmètre Bolloré (hors Communication). Ces derniers rendent annuellement des comptes au Groupe sur leur performance extra-financière dans le cadre de la campagne annuelle de reporting.

1.4. Suivi de la performance

Le suivi de la performance extra-financière s'effectue tout au long de l'année à travers l'animation des différents chantiers prioritaires du Groupe (comme la lutte contre la corruption, la promotion des droits humains ou encore les achats vigilance en 2019). En outre, les entretiens de maîtrise de risques menés dans l'année par la Direction RSE en central (avec les référents RSE et les référents métiers porteurs des risques au siège) et en local (cf. mission de diagnostic qualitatif des actions RSE menée en Côte d'Ivoire en 2019) viennent nourrir le bilan de la performance du Groupe et de ses divisions. Les résultats sont alors confirmés et consolidés par le reporting extra-financier annuel déployé dans les entités du Groupe du monde entier, dont la robustesse, l'exhaustivité et la fiabilité ont été largement renforcées ces dix dernières années. En 2019, le Groupe Bolloré, dans cette démarche d'amélioration continue, a mis à jour la liste des questions et indicateurs de suivi de sa performance pour illustrer au mieux la maîtrise de ses risques prioritaires RSE et RH. Ces indicateurs de performance sont, dans la mesure du possible et de leur pertinence, déclinés à l'échelle du Groupe et/ou adaptés spécifiquement aux divisions en fonction des enjeux qui leur sont propres.
Les indicateurs considérés comme étant les plus matériels par le Groupe font l'objet d'audits approfondis depuis 2012, dans le cadre de la loi Grenelle II, mise à jour en 2019 par l'ordonnance n° 2017-1180 alignant la réglementation française sur la directive européenne Barnier. Ces audits, réalisés par un organisme tiers indépendant (OTI) accrédité, sont couplés à des entretiens qualitatifs dont l'objectif est, d'une part, de vérifier la conformité de la déclaration de performance extra-financière du Groupe Bolloré au regard des risques prioritaires RSE identifiés, et, d'autre part, de s'assurer de la sincérité des informations présentées.
À horizon 2022, se poursuivront les travaux de formalisation, d'homogénéisation et de promotion de politiques à un niveau Groupe lorsque cela sera jugé pertinent et envisageable au regard de la diversité des métiers, activités et zones géographiques d'implantation. Le travail d'objectivation de la performance par des indicateurs de performance mesurables permettant de suivre le déploiement des plans d'action mis en œuvre pour renforcer la maîtrise de ses risques se place en outre parmi les chantiers prioritaires. En 2019, une pierre angulaire a d'ailleurs été posée par l'indexation de critères éthiques à la rémunération variable des Directeurs généraux et Directeurs administratifs financiers pays à hauteur de 25 %. En 2020, le Groupe concentrera en outre ses efforts sur les enjeux de gouvernance et les risques et opportunités relatifs au climat. Ces engagements s'inscrivent et font vivre la politique RSE du Groupe Bolloré au quotidien au sein de chaque cœur de métier dans une logique d'amélioration continue.
Lancé en 2018, le programme RSE « Powering Sustainable Logistics » sponsorisé par le Directeur général de la filiale Bolloré Logistics est un exemple fort pour illustrer la structuration et le ruissellement de l'engagement RSE du Groupe au sein de ses divisions. Basé sur la démarche de l'ISO 26000, et co-construit avec les collaborateurs et les clients, ce programme a pour ambition d'accroître la valeur environnementale et sociétale de Bolloré Logistics tout au long de la supply chain. Articulé autour de quatre leviers d'action, il cible plus particulièrement huit objectifs de développement durable et fait l'objet d'un suivi de performance couplés à des objectifs quantitatifs et qualitatifs à horizon 2027.

1.5. Parties prenantes

Chaque année, le Groupe et ses divisions prennent en considération, chacun à leur niveau, et dans l'exercice de leurs activités, les exigences de leurs parties prenantes. Le dialogue avec les parties prenantes fait partie de la culture d'entreprise, à tout niveau. Adapté et mis en œuvre par les entités au regard de leurs contextes locaux et opérationnels, le dialogue avec les parties prenantes ne présente pas de méthodologie consolidée. Néanmoins, les entités impliquées dans des démarches de certifications ISO 9001 réalisent dans ce cadre la cartographie de leurs parties intéressées pertinentes. En 2019, 64 % des entités du Groupe répondant au reporting RSE ont déclaré être certifiées ou avoir au moins un site certifié ISO 9001.

Chaque année le Groupe est attentif aux exigences de ses parties prenantes, qu'il s'agisse :

- des exigences et obligations émanant des autorités publiques et institutions réglementaires et de marché qu'il s'applique à anticiper au mieux et pour lesquelles il fait évoluer son organisation dans une démarche d'amélioration continue pour répondre au renforcement du contexte législatif telles que la déclaration de performance extra-financière, la loi sur le devoir de vigilance, la loi Sapin II, le règlement général sur les données personnelles, la loi sur la lutte contre l'évasion fiscale ;
- des médias ou des ONG en travaillant toujours à cet effort de transparence ;
- des clients de ses business units avec qui il s'engage à fournir la meilleure qualité de produits et de services dans le respect de ses engagements RSE sur l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- des investisseurs ou agences de notations auxquels le Groupe s'attache à répondre tout au long de l'année par l'amélioration de la lisibilité de ses engagements, et le renforcement de sa performance ESG.

En 2019, le Groupe a par exemple étendu le périmètre de sa réponse au Carbon Disclosure Project (CDP), qui détient la base de données mondiale la plus importante sur la performance environnementale des villes et des entreprises, et a obtenu la note de B sur l'ensemble de son périmètre, hors partie communication. Cette année par ailleurs, les efforts de Bolloré Logistics, évaluée niveau Silver en 2018 par l'organisme EcoVadis, se sont illustrés par l'obtention du statut Gold dans l'évaluation 2019, sur l'ensemble de son périmètre géographique. Concernant les activités de stockage d'électricité et systèmes, la filiale IER a obtenu le niveau « médaille d'or » en juin 2019 de cette même évaluation. La filiale Blue Solutions a, quant à elle, reçu le deuxième prix ESG Gaia Rating dans la catégorie des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 150 millions d'euros. Elle fait également partie de l'indice Gaia Index 2019, composé des 70 PME-ETI françaises cotées offrant les meilleures garanties en matière de performance ESG parmi 230 sociétés évaluées.

Souhaitant affiner son analyse, le Groupe envisage en outre à horizon 2022 de définir une méthodologie de cartographie des parties prenantes, applicable à ses différents métiers et divisions, de manière à mieux intégrer la grande diversité de ses activités et territoires d'implantations. Cette cartographie visera à identifier les parties prenantes clés de ses divisions et le degré de leur prise en compte dans la conduite des affaires des entités au regard d'un socle des critères communs incluant les enjeux business et extra-financiers du Groupe. L'objectif de cet outil de cartographie sera d'assurer et de renforcer à terme les process de dialogue avec les parties prenantes pertinentes et ainsi l'effectivité de ses dispositifs de vigilance.

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

2.1. Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise

Parce que les engagements et les compétences des collaborateurs sont au cœur de la performance, le Groupe se doit d'être un employeur attractif, de fidéliser ses équipes et de les former en continu. La santé et la sécurité sont aussi une priorité absolue, pour les collaborateurs comme pour les personnes indirectement exposées aux activités du Groupe Bolloré.

2.1.1. PROTÉGER LA SANTÉ ET ASSURER LA SÉCURITÉ DES FEMMES ET DES HOMMES EXPOSÉS DANS LE CADRE DE NOS ACTIVITÉS

DESCRIPTION DES RISQUES

Santé et sécurité au travail R (1)

Santé et sécurité au travail des usagers et des tiers R (2)

Bolloré Transport & Logistics, Blue Solutions et Blue Systems exercent leurs métiers au sein d'environnements présentant des risques potentiellement élevés d'accidents. L'enjeu est particulièrement matériel au regard des activités industrielles, telles que liées à la manutention, aux activités de production et d'assemblage, à la construction, au transport de marchandises ou de personnes, ou encore liées à la manipulation et au transport de produits dangereux. La forte implantation internationale de Bolloré Transport & Logistics – 109 pays dont 46 en Afrique – exige par ailleurs une vigilance spécifique en fonction du contexte local.

Au même titre que pour ses salariés, le Groupe Bolloré a identifié la santé et la sécurité des partenaires et sous-traitants présents sur ses sites, ainsi que celles des usagers et des communautés locales pouvant être impactées par ses activités, parmi ses risques prioritaires. Les risques relatifs à la sécurité des usagers et des tiers dans le cadre des activités de transport de marchandises et de personnes sont particulièrement matériels.

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe Bolloré se donne comme priorité d'assurer la santé et la sécurité au travail de ses collaborateurs et des tiers exposés dans le cadre de ses activités. Engagé dans une démarche dynamique d'amélioration continue, le Groupe déploie sur l'ensemble de ses activités et implantations des systèmes de management reposant sur des référentiels reconnus tels que l'ISO 45001 (ex-OHSAS 18001 pour le management de la santé et de la sécurité au travail), IRIS (International Railway Industry Standard) au titre du système de la gestion de la sécurité ferroviaire SGS, ou autres normes internationales. La mise en œuvre de ces systèmes de management est garante de la prise en compte au quotidien de la santé et de la sécurité des collaborateurs du Groupe au sein d'un cycle de vigilance vertueux encadré par des politiques et procédures appropriées permettant d'assurer la maîtrise de ce risque. Il s'engage à investir dans la prévention des risques professionnels et des accidents, à améliorer les conditions de travail, ainsi qu'à former et sensibiliser ses collaborateurs et les parties prenantes intervenantes sur les sites (ex. : sous-traitants, entreprises extérieures, partenaires, fournisseurs, clients, etc.).

Ainsi, plus de 93 % des entités, représentant 99 % de l'effectif du périmètre de reporting RSE, déclarent avoir mis en place un système de management de la qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE). 86 % de ces entités suivent la performance QHSE en Comité de direction, Comité exécutif ou Conseil d'administration.

(1) R : risque prioritaire extra-financier.

(2) R : risque prioritaire extra-financier. Initialement identifiée au sein de la famille de risque droits humains de la cartographie des risques RSE du Groupe, la maîtrise du risque santé et sécurité au travail des usagers et des tiers est couverte par les procédures mises en place par le Groupe pour maîtriser le risque santé et sécurité au travail (famille des risques sociaux). La maîtrise du risque santé des usagers et tiers est donc traitée en parallèle du risque santé et sécurité au travail.

— ***Systèmes de management QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement) du Groupe Bolloré (hors Communication)***

(en pourcentage)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	**Total 2019**
Part de collaborateurs couverts par le système de management QHSE (1)	100	88	87	91	99
Part d'entités ayant mis en place un système de management QHSE (1)	100	33	75	50	93
Dont la part d'entités ayant fait l'objet d'un audit d'évaluation du système de management QHSE	78	100	100	100	80
Dont la part d'entités ayant une certification ou comptant au moins un site certifié santé-sécurité par l'un des référentiels suivants : ISO 45001, OHSAS 18001, SQAS, ICMI, ISPS, ou Pedestrian Free Yard	52	0	11	0	47

(1) Sur le périmètre du reporting RSE (118 entités).

PLAN D'ACTION GROUPE

À horizon 2022, le Groupe s'engage à :
- renforcer de manière continue l'exercice de reporting santé-sécurité au sein de l'ensemble de ses divisions pour améliorer la vision consolidée des politiques et actions déployées ;
- tendre vers une homogénéisation des politiques ou a minima des indicateurs de suivi de la performance et objectifs des divisions. Un travail d'homogénéisation des politiques hygiène, santé, sécurité, environnement a été initié en 2018 et se poursuit en 2019 au niveau de la division Bolloré Transport & Logistics. Ce dernier participe au renforcement des procédures mises en place et concourt à l'efficacité des cycles de vigilance au sein de toutes les entités pour maîtriser les risques de santé et sécurité au travail des collaborateurs ;
- poursuivre le travail de sensibilisation des Directions générales des divisions initié via les ateliers de maîtrise des risques pour objectiver les politiques et plans d'action menés de manière concrète et mesurable au niveau Groupe, ou décliné par division lorsque la spécificité des activités l'impose.

En réponse aux enjeux soulevés par leur implantation dans de nombreux territoires, les systèmes de management QHSE respectent en priorité les exigences légales et réglementaires applicables et peuvent être renforcés au regard des risques propres à chaque activité. Les spécificités des politiques et plans permettant la maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs, des usagers et des tiers au Groupe Bolloré sont explicités ci-après pour chacune des activités.

Transport et logistique

La Direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) de chaque business unit occupe une place prépondérante au sein des organisations avec pour principales missions :
- de coordonner, concevoir, revoir et manager les programmes d'amélioration continue et qualité de service ;
- d'accompagner le développement de la culture HSE ainsi que les bonnes pratiques ;
- de garantir le maintien des certifications métiers, menant à l'amélioration des performances et gage de confiance pour les clients.

Les business units disposent de systèmes de management QHSE formalisés par des procédures générales et opérationnelles qualité, hygiène, santé, sécurité et environnement. Déclinées selon les activités en différentes politiques signées par les Directions générales, elles constituent un cadre promouvant la prévention des accidents et incidents, de manière à garantir un environnement de travail sûr, doté d'équipements conformes aux normes et réglementations en vigueur, et veillant au bien-être des collaborateurs, tout en les responsabilisant aux aspects santé et sécurité de leurs activités.

La performance des politiques QHSE est supervisée par les Directions générales de chaque business unit qui s'assurent de la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre, au maintien et à l'amélioration continue de son système de management QHSE. Elles fixent des objectifs, surveillent l'application des plans d'action et s'assurent de la correction des écarts constatés, au travers de l'analyse des incidents/accidents, de la conduite d'audits, d'inspections et de l'analyse de la performance pour mesurer l'efficacité du système de management QHSE.
Les règles auxquelles les sous-traitants doivent se conformer sont par ailleurs établies en tant qu'exigences contractuelles spécifiques, et applicables aussi bien aux activités portuaires et ferroviaires qu'aux activités de logistique et de transport.

- **Bolloré Ports**

Compte tenu des risques propres aux terminaux portuaires, Bolloré Ports a lancé en 2014 un processus de sécurité spécifique, Pedestrian Free Yard. Partie intégrante du système de management de la sécurité qui couvre 100 % des entités et concessions, ce concept concourt à faire des terminaux à conteneurs des endroits sécurisés où le personnel exerce en toute sécurité. **Le Pedestrian Free Yard, concept interne au Groupe Bolloré, évalué chaque année par la Direction générale et certifié par des bureaux de contrôle agréés et indépendants, a permis de réduire le nombre d'accidents et d'incidents dans les ports depuis sa mise en place. Le LTI (Lost Time Injury) (1) a notamment été divisé par quatre depuis les cinq dernières années.**
À travers son système de management QHSE intégré, Bolloré Ports veille à ce que les entreprises qui lui fournissent des services, comme toutes les autres parties prenantes externes présentes sur ses sites, se conforment aux exigences propres à l'entité, ainsi qu'aux exigences réglementaires locales. En 2019, 100 % des entités et concessions sont couvertes par le Pedestrian Free Yard. En 2019, quatre entités de Bolloré Ports font également l'objet d'une certification ISO 45001 (ex-OHSAS 18001), contre deux en 2018.
Un reporting est effectué par l'ensemble des terminaux et concessions où plus d'une vingtaine d'indicateurs de performance relatifs à la sécurité et la santé des collaborateurs et des tiers sont suivis mensuellement. La performance des ports en termes de santé-sécurité est également revue de manière hebdomadaire en Comité opérationnel au siège, et tous les deux mois en Comité de direction. Pour les terminaux et concessions, la performance QHSE est suivie lors des Comités opérationnels et de direction conformément à la norme ISO 9001.

- **Bolloré Railways**

Les activités de Bolloré Railways adoptent un processus de management spécialisé sur les activités ferroviaires. Il se décline autour d'une démarche suivant la norme internationale ISO/TS 22163 version 2017 (système de management de la qualité et de la sécurité). Il se décline également autour d'une démarche SGS, système de la gestion de la sécurité ferroviaire, basé sur la norme ISO 9001, la norme internationale ISO TS version 2017 ainsi que les règlements généraux de sécurité propres à chaque réseau ferré.

(1) Le LTI est égal à : nombre d'accidents x 200 000/total des heures travaillées.

Les entités travaillent à promouvoir une gestion participative dans laquelle chacun, à son niveau, a pour responsabilité d'atteindre les objectifs fixés pour la santé et la sécurité, par ailleurs intégrés dans les objectifs du management. Les politiques sécurité de Bolloré Railways, portées par les Directions générales, couvrent également les activités des sociétés sous-traitantes et des fournisseurs, et la sécurité des voyageurs.

- **Bolloré Logistics**

Engagée dans une démarche d'amélioration continue, Bolloré Logistics poursuit le déploiement de la certification de son système de management intégré hygiène, sécurité, environnement (HSE) au sein de son réseau. 100 % des entités sont couvertes par un système de management QHSE et 56 % des entités déclarent au moins un site certifié santé-sécurité par l'un des référentiels reconnus suivants : ISO 45001, OHSAS 18001, SQAS, ICMI ou ISPS.
La Direction QHSE Corporate a lancé en 2019 sa plateforme de pilotage dédiée aux activités Qualité, Santé, Sécurité, Sûreté et Environnement : B'Excellent. B'Excellent s'adresse au réseau QHSE mais également à l'ensemble des managers et permet notamment une meilleure maîtrise du pilotage des activités HSE, une gestion des données grâce aux différents tableaux de bord (reporting HSE, état d'avancement du plan d'action, planification des inspections, des plans de continuité d'activité...), l'analyse de la performance QHSE des entités de Bolloré Logistics partout dans le monde...
En fonction du type d'activités opérées, Bolloré Logistics met en œuvre des plans de management HSE spécifiques et adaptés par exemple sur les sites où sont opérés des projets industriels type Oil & Gas ou Mining pour le compte de leurs clients, tels que la gestion d'une base logistique. Ces plans décrivent les moyens prévus par Bolloré Logistics pour faire appliquer les exigences réglementaires locales, les standards et les politiques HSE de Bolloré Logistics et celles des clients. Ils s'appliquent sur l'ensemble du site, aussi bien au personnel de Bolloré Logistics qu'aux sous-traitants contractés par ou au nom de la business unit.
Dans le cadre de la politique qualité et performance, les fournisseurs et sous-traitants de Bolloré Logistics font l'objet d'un processus de sélection notamment axé sur leur aptitude à respecter les exigences de sécurité contractuelles.

Logistique pétrolière

La politique environnement, santé et sécurité de Bolloré Energy, mise à jour en 2019, encadre les risques associés aux enjeux de santé et de sécurité au travail. Bolloré Energy met tout en œuvre afin de satisfaire le niveau d'exigence de ses clients et a développé un référentiel de bonnes pratiques pour maîtriser les risques relatifs à la santé et à la sécurité au travail, et tout particulièrement dans le transport, dans le cadre de l'acheminement de ses produits et services auprès des particuliers.
Bolloré Energy s'appuie sur sa politique de prévention des accidents majeurs pour prévenir et maîtriser les risques en matière de santé et de sécurité pouvant s'appliquer aux tiers, notamment les accidents industriels pouvant impliquer des riverains. Cette dernière est encadrée par des process stricts répondant à des référentiels reconnus (Seveso, ICPE, ISO 14001 et ADR [accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route]). 100 % des sites Seveso sont couverts par une politique de prévention des risques majeurs.
Un suivi de la revue de Direction est assuré une fois par an sur les sites Seveso, couvrant la sécurité du personnel et des installations. La politique générale sécurité est revue avec le Directeur une fois par an.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Les politiques qualité et santé, sécurité, environnement de Blue Solutions, signées par la Direction générale et mises à jour en 2019, s'appliquent aux activités du Groupe présentes en Bretagne (Bolloré Films Plastiques, Blue Solutions, Bluebus). Elles se déclinent à travers trois programmes d'amélioration présentés et validés chaque année en CSSCT (Commission de santé, sécurité et conditions de travail), dont le nombre de membres est supérieur à l'obligation légale. Une revue « sécurité » se fait chaque année en Comité de direction. 100 % des sites ont un système conforme à l'ISO 45001, et 100 % des sites sont certifiés BRC, ISO 22000 ou ISO 9001 : 2015.

- **Blue Systems**

Concernant les activités de Blue Systems liées à la mobilité, la prévention des risques de santé et de sécurité s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, couvrant aussi bien les salariés que les intérimaires et les sociétés intervenantes, assurée par la mise en œuvre de systèmes de management QHSE (ex. : BluePoint London et BlueSG) ou a minima par la nomination d'un responsable en charge de s'assurer de la santé et de la sécurité des employés comme chez Bluetorino, par exemple. En France, les procédures sécurité sont consignées dans le document unique de sécurité tel que le prévoit le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001.
IER, entité de Blue Systems, place également la santé et la sécurité au travail au cœur de ses préoccupations, en couvrant aussi bien ses salariés que les tiers. La démarche, revue annuellement en Comité de direction, est intégrée dans les processus de gestion des ressources humaines et des infrastructures, prévoyant par exemple : la publication de la documentation (document unique, consignes de sécurité, fiches de sécurité, fiches produits chimiques, etc.), la sensibilisation et la formation à la prévention des risques auxquels les collaborateurs sont exposés (habilitation électrique, manutention manuelle, risque chimique, etc.), au respect des consignes de sécurité, à la démarche hygiène et sécurité, à l'analyse systématique des causes des accidents du travail sur tous les sites, mise en place de plans d'action et propositions d'actions correctives, et publication aux parties prenantes. Les actions en termes de santé-sécurité au travail sont formalisées dans un plan d'action général avec un suivi mensuel.

PRÉVENIR LES ACCIDENTS, LES RISQUES PROFESSIONNELS ET AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

POLITIQUE GROUPE

Dans le cadre des systèmes de management QHSE, les risques professionnels liés aux activités et aux métiers du Groupe font l'objet d'analyses spécifiques (ex. : cartographie des risques professionnels) en matière de santé et de sécurité. 71 % des entités du Groupe Bolloré ont réalisé une cartographie de leurs risques professionnels, dont 87 % l'ont mise à jour en 2019. Sur ces constats, des règles d'ergonomie et des moyens de réduction des risques sont ainsi déployés. Les audits réguliers ainsi que l'analyse des incidents et accidents mis en œuvre par les entités du Groupe donnent lieu à des plans d'amélioration intégrant des mesures de prévention et correction dans une démarche d'amélioration continue. Chaque entité identifie et répond naturellement aux exigences externes applicables, qu'il s'agisse de réglementations ou de clauses contractuelles. Les entreprises extérieures devant effectuer des travaux réguliers sur site sont amenées à faire l'objet de plans de prévention et de permis de travail visant à garantir au minimum la protection des travailleurs et des collectivités en matière d'hygiène et de sécurité. Des audits et inspections santé et sécurité sont menés en interne pour renforcer la prévention par un suivi régulier des sites, des installations et des équipements ainsi que par des bureaux de contrôle externes pour les installations et équipements soumis à une obligation de vérification réglementaire.

Répartition des mesures de prévention des risques professionnels mises en place par les entités du Groupe

— ***Par thématique***

— ***Accidents du travail du Groupe Bolloré (hors Communication)*** [1]

	2019
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	413
Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x1 000 000) [2]	5,35
Taux de gravité des accidents du travail (x1 000) [3]	0,15

(1) Ces indicateurs ayant fait l'objet d'un changement de périmètre du reporting environnemental en 2018 vers le périmètre du reporting social en 2019, les données 2018, non comparables, ne sont pas reprécisées.
(2) Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x1 000 000) : (nombre des accidents /heures travaillées) x 1 000 000.
(3) Taux de gravité des accidents du travail (x1 000) : (nombre de journées perdues par incapacité temporaire /heures travaillées) x 1 000.

Transport et logistique

Au sein de chaque business unit, les métiers et postes de travail, parfois très spécifiques et à risques, font l'objet d'analyses de risques pour prévenir les risques professionnels et les accidents et optimiser les conditions de travail des collaborateurs. Des politiques adaptées sont déployées pour prévenir les risques majeurs (ex. : *General driving rules, Drugs and alcohol policy*, etc.), suivies et révisées régulièrement. Des tests de dépistage des comportements à risques dus à la prise de médicament, alcool, ou drogue sont par exemple menés de manière permanente et systématique auprès d'employés tels que les portiqueurs ou conducteurs de locomotives et de transports spécialisés identifiés comme étant des métiers à risques majeurs. Des exigences obligatoires sont également demandées conformément aux procédures appliquées dans le cadre de transports dits « sensibles », ou du respect des codes de sûreté propres aux terminaux tels que le Code ISPS (Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires), spécifique à la prévention des risques terroristes terrestres et maritimes.
Les sous-traitants sont soumis aux mêmes critères d'exigence que les standards appliqués aux collaborateurs du Groupe et font l'objet des mêmes analyses et indicateurs de performance spécifiques en matière de santé-sécurité, qu'il s'agisse de réglementations ou de clauses contractuelles. Par ailleurs, la thématique sous-traitance est abordée lors du Comité éthique et compliance hebdomadaire de Bolloré Transport & Logistics composé des membres du Comité exécutif.

• Bolloré Ports

Bolloré Ports encadre des métiers très spécifiques et à risques faisant l'objet d'une attention particulière.
Une cartographie des risques est réalisée sur une base régulière pour chaque poste de travail tenu, sur tous les sites, prenant également en compte les risques associés aux opérations de sous-traitance. En fonction de leur analyse, différents leviers d'actions correctives sont possibles :
- adaptation des conditions de travail ;
- adaptation de l'environnement de travail ;
- adaptation de l'équipement.

Ces mesures s'inscrivent dans des plans d'action spécifiques locaux et sont mises en œuvre pour chaque nouvelle activité ou nouveau métier développé sur les sites.
Les activités de manutention incombant notamment à la manœuvre des équipements industriels spécialisés, comme par exemple pour la manutention des conteneurs (plus de 10 millions de conteneurs manutentionnés en 2019), ainsi qu'au transport de conteneurs identifiés comme les plus à risques font notamment l'objet de procédures strictes. Par exemple, des temps de pause et un roulement du personnel sont appliqués sur les métiers concernés, tels que les portiqueurs travaillant à 70 mètres de hauteur. Les techniciens disposent d'équipements de protection individuelle spécifiques pour se prémunir des éventuelles nuisances sonores, olfactives, impacts visuels ou physiques identifiés à l'occasion de la cartographie des risques professionnels établie pour chacun des métiers. Par ailleurs, des audits de l'environnement de travail, tel que le bruit, ou l'intensité de la luminosité, sont systématiquement réalisés dans le cadre d'une nouvelle construction ou de l'extension d'une nouvelle activité portuaire.
Bolloré Ports a également identifié parmi ses risques majeurs les risques liés aux activités de manutention conventionnelle (manutention de marchandises vrac, hors conteneurs). Ces dernières font ainsi l'objet d'un programme de formation dédié pour les collaborateurs, avec un focus important sur les sous-traitants représentant la majorité de la main-d'œuvre pour ces opérations.
Bolloré Ports considère que l'application de ces règles par ses sous-traitants et fournisseurs est un critère essentiel au développement de leurs relations commerciales. Les parties concernées signent une autorisation de travail résumant les mesures de prévention des risques. Tout écart relatif à un dysfonctionnement, ou par rapport aux objectifs préétablis, de la part du sous-traitant, identifié lors des vérifications et inspections, est systématiquement traité, documenté, et corrigé avec les mesures correctives appropriées.
Le management est objectivé sur deux principaux objectifs : atteindre l'objectif de zéro accident et un LTI (Lost Time Injury) inférieur à 1 (taux de fréquence des accidents avec arrêt).

• Bolloré Railways

Dans le cadre la révision du système de management QHSE, la cartographie des risques santé-sécurité a été intégralement révisée en 2019 avec la participation de l'ensemble des managers locaux et de consultants spécialisés dans le domaine ferroviaire. Deux risques principaux ont notamment été dégagés de cette analyse pour les activités ferroviaires :
- les risques liés au transport de passagers ;
- les risques liés au transport d'hydrocarbures.

La sécurité ferroviaire implique une vigilance accrue sur l'ensemble des lignes de chemin de fer et ouvrages d'art, aussi bien dans le cadre des opérations que des activités de maintenance. Pour ce faire, un système de maintenance prédictive, préventive et curative s'appliquant aux équipements de traction et équipements mobiles a été mis en place.
La protection des personnes et des biens est en outre assurée tant par les agents de la police spéciale des chemins de fer que par des agents de sécurité de sociétés privées de gardiennage. Leur action assure également la sécurité des populations riveraines. Concernant l'emprise des concessions ferroviaires, une zone de 15 mètres de part et d'autre de la voie, vierge de toute construction, permet de garantir la sécurité des riverains et populations aux abords des voies. Conformément aux règlements internationaux et nationaux, l'emprise ferroviaire est dûment vérifiée chaque jour, notamment par les convois d'ouverture lancés chaque matin, mais également à travers les Comités de suivis de riverains organisés plusieurs fois par an sous l'égide de la Direction générale. Ces Comités de suivis participent à la sécurité de la circulation des trains. En relation avec les communautés locales, ils s'assurent notamment du désherbage des voies, du signalement des dysfonctionnements ou dommages mais également de la sécurité des riverains situés à proximité de l'emprise des concessions. Lors de ces instances sont identifiés et mis en œuvre les besoins en formation et équipement des populations riveraines participantes.
Au regard des activités de maintenance exercées sur nos réseaux ferrés et en particulier dans les ateliers, des visites des postes de travail permettant d'évaluer les nuisances vis-à-vis des collaborateurs ont été réalisées par le médecin de l'entreprise.
En complément des différents processus de management de la santé et de la sécurité existants, des cellules psychologiques sont mises en place pour accompagner les salariés et les tiers en cas d'incident ferroviaire. Comme pour les ports, le management est objectivé sur deux principaux objectifs : atteindre l'objectif de zéro accident et un LTI inférieur à 1 (taux de fréquence des accidents avec arrêt).

• Bolloré Logistics

Bolloré Logistics met en œuvre des politiques santé et sécurité adaptées à son activité et ses régions d'implantation. Ses principaux risques professionnels concernent notamment les opérations de manutention, de stockage et de transport. Par exemple, lorsqu'il est impossible de recourir à la manutention mécanique, les risques sont évalués en prenant en compte la tâche, la charge, l'effort physique, l'environnement de travail ainsi que l'aptitude individuelle. Des règles d'ergonomie et des moyens de réduction du risque sont ainsi déployés. Par ailleurs, les opérateurs sont formés aux bons gestes et postures à adopter avant de réaliser des opérations de manutention manuelle. Cette formation est renouvelée aussi fréquemment que nécessaire, en complément et non pas en substitution d'une méthode sûre de travail. Des supports de formation ou d'information sont en outre établis de manière à sensibiliser les collaborateurs sur les risques professionnels auxquels ils sont exposés.
Les risques de coactivité avec les entreprises extérieures sont également analysés, et des mesures de prévention et de protection spécifiques sont identifiées. Toutes les informations sur les risques associés à leurs activités, et les mesures de maîtrise des risques en place leur sont communiquées.

De plus, un processus de gestion des sous-traitants est établi, de manière à assurer un niveau de qualité en matière HSE. Ce processus se traduit par la qualification, la sélection, ainsi que la surveillance des sous-traitants. Par exemple, les entreprises de transport mobilisées par Bolloré Logistics en Afrique doivent respecter une charte spécifique à cette activité. Ainsi, la Charte du transporteur en Afrique est jointe à tout contrat signé avec les transporteurs sous-traitants. Cette charte s'inscrit dans une démarche plus large, visant à minimiser les dommages aux personnes, à la cargaison, au matériel et à l'environnement. Elle prévoit notamment :

- la formation en conduite défensive ;
- la bonne santé des conducteurs routiers et leur aptitude à conduire ;
- le respect en tout temps des règles générales de conduite de Bolloré Logistics ;
- le respect en tout temps de la politique sur l'interdiction de l'alcool et de la drogue de Bolloré Logistics.

Logistique pétrolière

Une politique de prévention des accidents majeurs, mise à jour en 2018, est en place sur les sites les plus à risques de Bolloré Energy, participant à la protection des collaborateurs, des tiers (sous-traitants présents sur site), ainsi que des clients. Afin de diminuer le risque d'accident, Bolloré Energy a mis en place des contrats de maintenance préventive sur l'ensemble de ses installations (dispositifs de sécurité, moyens de stockage...). Ces contrôles préventifs ont permis un suivi plus approfondi des dépôts et la correction des éventuelles anomalies. Les interventions des entreprises extérieures font l'objet de plans de prévention (informations sur les risques du site par rapport aux travaux à réaliser), voire de délivrance d'un permis de feu afin d'éviter les risques. Des exercices réguliers sont réalisés localement par les équipes afin de se préparer à d'éventuelles situations d'urgence, comme par exemple un départ de feu au poste de chargement.
En 2019, Bolloré Energy a continué le déploiement de son plan de formation triennal aux gestes et postures qui constituent l'un des principaux risques en lien avec son activité. Dans la continuité de l'année 2018, des groupes de travail associant les représentants du personnel ont été constitués afin de cartographier les risques professionnels et d'identifier les actions préventives à mettre en place. Ainsi, en 2019, diverses actions ont été menées comme la mise à jour des modes opératoires pour les interventions en présence de matériaux amiantés, ou encore la mise à jour des études réglementaires sur les sites Seveso.

Stockage d'électricité et Systèmes

- **Blue Solutions**

Les sites de Bretagne bénéficient d'une politique de prévention des situations de pénibilité au travail au travers d'engagements et d'actions s'intégrant dans la continuité du processus dynamique de prévention des risques professionnels, instauré depuis plusieurs années (politique santé-sécurité et collaboration avec le médecin du travail). La cartographie des risques liés à la sécurité des collaborateurs (incluant les risques de « co-activité » avec les sous-traitants) est revue chaque année. Depuis juillet 2016, l'ensemble des facteurs de pénibilité sont analysés dans le cadre de l'évaluation des risques de chaque poste, au-delà de l'obligation légale. La politique de l'entreprise est de traiter par des mesures préventives de protection, techniques ou organisationnelles, le maximum de facteurs de pénibilité auxquels elle est confrontée, dont les principaux risques SST identifiés sont les risques de machines en mouvement, les coupures (engins de coupe, lames), l'usage électrique et les risques de manutention de pièces lourdes (moyens de levage).
En 2019, le système de management QHSE a fait l'objet de 18 audits internes et de 2 audits externes. Des visites de sécurité sont effectuées plusieurs fois par semaine, couvrant les intérimaires ainsi que les entreprises extérieures ayant des contrats d'intervention, qui font l'objet d'un plan de prévention.
Seul le travail en équipes successives alternantes, inhérent à l'activité, ne peut être traité par la prévention. C'est pourquoi les personnes occupées dans la majeure partie de leur carrière sous ce rythme de travail bénéficient depuis 2016 d'un dispositif ambitieux d'anticipation de leur départ en retraite, permettant de compenser la non-rétroactivité du compte personnel de pénibilité (bonification du compte épargne-temps). Des mesures de prévention des risques psychosociaux sont également déployées, à travers des formations spécifiques.
En 2019, 1,8 million d'euros ont été investis pour prévenir les risques professionnels, liés notamment à la mise en service d'une nouvelle usine de fabrication pour la batterie LMP® dernière génération. Aucun événement majeur n'a eu lieu dans le cadre de l'utilisation des produits en 2019.
En termes de sécurité des usagers des produits Blue Solutions, notamment relative à l'usage de la batterie LMP®, il est à noter que Blue Solutions est la seule entreprise à maîtriser une technologie « tout solide », pour la fabrication des batteries. Les batteries LMP® sont exemptes de SVHC (Substance of Very High Concern) selon le règlement REACH, et de CMR (produits cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction) selon le règlement CLP.

- **Blue Systems**

Les analyses d'incidents et les retours d'expérience des activités de Blue Systems permettent d'identifier les risques encourus par les collaborateurs dans leurs activités professionnelles et de mettre en œuvre des plans d'action préventifs et correctifs pour renforcer la maîtrise des risques professionnels.
En France, l'évaluation des risques professionnels est notamment formalisée dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, mis à jour chaque année et audité par un tiers externe et des plans de prévention sont prévus pour les prestataires travaillant sur site dans le but de réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail, des maladies professionnelles ou des agressions environnementales. Les navettes Bluestation sont par exemple géolocalisées et équipées de boîtiers chronotachygraphes permettant une analyse plus précise (localisation, vitesse, etc.) des éventuels accidents pour adapter au mieux les mesures de prévention.
Des audits internes sont également réalisés régulièrement sur la chaîne de production des Bluecar® afin de s'assurer de l'utilisation des équipements de sécurité et du respect des procédures définies, notamment à l'usine de Bairo (Italie). L'usine met également en place des certifications afin d'assurer un environnement de travail sûr pour ses collaborateurs (renouvellement de la certification anti-incendie, certification sécurité de l'entrepôt).
Afin de prévenir les risques d'accidents des collaborateurs de Blue Systems travaillant sur route, ces derniers sont dotés d'équipements de protection individuelle (EPI) permettant notamment d'assurer leur visibilité et de prévenir les risques professionnels liés à l'entretien des véhicules. Des formations aux règles et consignes de sécurité à respecter en cas d'incendie de Bluecar® sont dispensées auprès des pompiers locaux, notamment au regard du traitement à adopter en cas d'incendie d'une batterie LMP®.
IER est également engagé dans un processus de prévention des risques professionnels depuis plusieurs années, en collaboration avec le médecin du travail. Les facteurs de pénibilité de chaque poste sont analysés annuellement. En parallèle, les flux ainsi que les implantations des lignes de production et de stockage des usines IER, Automatic Systems et EASIER font l'objet d'optimisation des processus. Dans ce contexte, une nouvelle ligne de montage de bornes a été mise en place en 2017 à Besançon afin de réduire l'exposition des collaborateurs aux risques de santé induits par les activités de manutention et par les postures pénibles. La probabilité d'occurrence des maladies professionnelles telles que les troubles musculosquelettiques (TMS) a ainsi été réduite.
Toute entreprise intervenant sur les sites d'IER, d'Automatic Systems France et d'EASIER pour l'entretien, la maintenance ou l'aménagement des locaux et installations fait l'objet d'une évaluation des risques et d'un rappel des règles applicables sur site. Cette évaluation est formalisée dans un plan de prévention/permis feu pour les entreprises extérieures et dans un protocole de sécurité pour les transporteurs.
Les plans d'action santé, sécurité et environnement sont suivis avec des taux de réalisation en fin d'année de plus de 90 %.
Le suivi de la performance HSE a lieu à l'occasion de la revue de processus annuelle avec la Direction générale, incluant des indicateurs de performance sécurité et environnement formalisés en 2018 et 2019, qui seront réévalués en 2020.

Zoom sur la sécurité des usagers

Les Bluecar® en exploitation, répondant aux critères d'homologation (incluant la sécurité des occupants) auxquels elles sont soumises, font l'objet de crash tests qui viennent attester de la sécurité des véhicules.
En outre, afin de prévenir les risques d'accidents, les services d'autopartage adressent à leurs usagers, avant toute autorisation de prise en main du véhicule, un questionnaire dédié à s'enquérir, sur la déclaration, de leur consommation d'alcool ou de drogue, auquel cas la location ne serait pas accordée.

FORMER ET SENSIBILISER

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe Bolloré s'assure que les collaborateurs sont recrutés et formés pour pouvoir occuper le poste qui leur est attribué et pour accomplir les tâches qui leur sont confiées, y compris celles qui peuvent avoir un impact sur la santé, la sécurité et l'environnement. Des formations et sensibilisations sur les thématiques santé, sécurité et environnement sont dispensées.

— ***Formations hygiène, sécurité et/ou environnement (HSE) du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019					
	Transport et logistique	**Logistique pétrolière**	**Stockage d'électricité et systèmes**	**Autres**	**Total 2019**	Total 2018
Nombre d'heures de formation sur les thématiques hygiène, sécurité et/ou environnement	211 469 (1)	6 161,5	166 (2)	NC	217 797	235 769
Nombre d'heures de formation HSE pour les sous-traitans	107 599	NC	NC	NC	107 599	135 136

NC : non communiqué.
(1) Heures de formation, d'information, de sensibilisation, de causerie… dispensées et touchant le domaine HSE (hors heures de réunions HSE port et rail).
(2) Hors IER.

Transport et logistique

Des formations et sensibilisations sur les thématiques santé, sécurité et environnement sont dispensées aux collaborateurs et sous-traitants au titre des mêmes principes de respect des règles de sécurité énoncées par les politiques QHSE des entités de la division. Les entreprises sous-traitantes doivent en outre s'assurer que leur personnel est qualifié et certifié pour mener à bien les opérations demandées. Concernant les opérations journalières, les équipes de Bolloré Transport & Logistics procèdent à des rappels des règles minimales de sécurité aux sous-traitants (ex. : manutention des charges lourdes, de produits dangereux, règles de transport et de circulation).
Comme chaque année, Bolloré Transport & Logistics se mobilise pour célébrer la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, initiée par l'Organisation internationale du travail.

Plus de 12 000 collaborateurs d'une centaine d'entités issues de 49 pays à travers le monde ont participé au World Safety Day durant la semaine du 22 au 29 avril 2019.

Des Émirats arabes unis au Vietnam en passant par l'Inde, des sessions de sensibilisation sur les risques liés aux métiers et des interventions de professionnels extérieurs ont été organisées, permettant le partage d'expériences et de bonnes pratiques. Dans d'autres pays, des exercices d'évacuation ont été conduits notamment en France, en Amérique, au Portugal ou encore aux Pays-Bas complétés par des sessions de formation aux gestes de premiers secours. Aux Comores et au Nigeria, des exercices de sauvetage de collaborateurs en milieu marin alors qu'ils effectuaient des opérations sur barges ont également été réalisés.

- **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

Compte tenu des activités, trois grands types de formation sont notamment dispensés dans les entités locales de Bolloré Ports et de Bolloré Railways :
- des formations sécurité du quotidien ou toolbox (réunions de rappel des procédures santé-sécurité relatives aux tâches à effectuer par les opérateurs) ;
- des formations métiers spécifiques : conducteurs de locomotives, portiqueurs, grutiers, manutention hors gabarit, etc. ;
- des formations concernant les matières dangereuses manutentionnées et transportées.

Tout nouveau projet appelle la formation aux règles de santé-sécurité systématique de l'ensemble des collaborateurs amenés à travailler sur site. En complément du réseau QHSE siège et local, les membres du CSST (Comité santé-sécurité au travail) participent également à la détection de besoins en formation spécifiques pour l'ensemble des salariés (ex. : thématique hygiène).
Pour la formation, les activités portuaires ont notamment recours au centre de formation panafricain Bolloré, mais les terminaux et concessions ferroviaires font également appel à des organismes spécialisés dans la conduite des opérations portuaires.
Les sous-traitants de rang 1 font quotidiennement l'objet de prévention par l'intermédiaire des toolbox. Un focus important a été porté en 2019 sur la formation aux règles de sécurité relatives aux activités de manutentions portuaires conventionnelles identifiées parmi les risques majeurs (manutention de marchandises vrac, hors conteneur).
Côté ferroviaire, une école supérieure des métiers ferroviaires accueille depuis 2017 en partenariat avec des organismes de formation spécialisés notamment les opérateurs machines et techniciens de maintenance. Concernant la sensibilisation des tiers et des usagers, les règles de sécurité et de sûreté minimales sont rappelées dans le cadre de rencontres organisées entre des représentants des réseaux ferrés et les populations (notamment dans le cadre des Comités de suivis).
Des formations destinées aux managers QHSE sont dispensées au niveau siège. En 2019, des séminaires ont par exemple rassemblé une trentaine de managers issus des business units Ports et Railways à Dakar sur la thématique des solutions maritimes, ou encore sur les thématiques qualité, hygiène, sécurité, environnement pour tous les managers QHSE de Bolloré Transport & Logistics en Afrique, ou encore sur la thématique des matières dangereuses au Ghana.

- **Bolloré Logistics**

Les thèmes des programmes de formation et d'information HSE mis en œuvre par les entités dépendent de la nature des activités exercées et des risques auxquels sont exposés les salariés (formations EPI, substances dangereuses, lutte contre les incendies, travail en hauteur, etc.). Le nombre d'heures de formation dispensées est objectivé dans le cadre du système de management QHSE. En 2019, 7 heures de formation ont été dispensées par collaborateur (contre 8 heures par collaborateur en 2018).
La sensibilisation et la formation des salariés passent aussi par les « quarts d'heures de sécurité » ou « causeries » – dispensés auprès des salariés sur le terrain, en petit groupe. Ils permettent d'instaurer un dialogue avec les salariés par un jeu de questions-réponses et favorisent la remontée d'informations du terrain pouvant conduire à la mise en œuvre de points d'amélioration comme la modification des flux de circulation ou encore la matérialisation de zones dangereuses, etc. Des réunions HSE se tiennent en outre régulièrement sur les sites et constituent également un axe de communication pour transmettre des messages auprès des participants ou de réaliser des *safety moments*.
Enfin, les nouveaux collaborateurs font l'objet d'une formation aux grandes règles santé, sécurité et environnement à maîtriser dans le cadre de leur environnement de travail (gouvernance et acteurs QHSE, risques et précautions liées à la manutention manuelle, à la conduite des chariots élévateurs, à la manipulation et stockage des marchandises dangereuses, à l'organisation des secours lors d'incendies, etc.).
Bolloré Logistics publie une revue QHSE annuelle abordant tous les enjeux et sujets opérationnels (indicateurs, certifications, actions spécifiques déployées sur les sites, projets).

Logistique pétrolière

Chez Bolloré Energy, outre les sensibilisations du quotidien, telles que les « semaines d'études » organisées par le siège à l'attention des managers de proximité pour échanger et partager les bonnes pratiques à mettre en œuvre au quotidien, de vastes plans de formation sont déployés régulièrement : formations aux gestes et postures, sauveteurs secouristes du travail, etc. Les chauffeurs extérieurs qui chargent sur les sites de Bolloré Energy sont également formés afin de bien appréhender les risques pendant les chargements.
Au cours de l'année 2019, Bolloré Energy a continué sa campagne sur la sécurité visant à former l'ensemble de ses responsables d'agence aux différents risques liés à leurs activités et aux actions préventives à mettre en place.

À l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité 2019 et de la santé au travail, environ 150 collaborateurs, dont les responsables d'agence de Bolloré Energy, ont été sensibilisés à la thématique de l'évacuation du personnel.
Des actions de sensibilisation sur la prévention des risques santé et sécurité liés à l'environnement sont effectuées dans le cadre de l'ISO 14001 et la formation des nouveaux arrivants est systématique. Certains dépôts massifs partageant leur site avec des agences de détail (Strasbourg, Gerzat et Mulhouse), ces actions de sensibilisation ont été étendues aux chefs d'agences concernées.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Des actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs aux risques psychosociaux sont déployées sur les sites en Bretagne. Ces formations Stress et Management sont délivrées à l'ensemble des managers, quel que soit leur statut. Par ailleurs, un grand nombre de formations dédiées à la sécurité sont dispensées pour former tous les nouveaux embauchés : formations et recyclages SST (sauveteurs secouristes du travail) ; sensibilisations à la méthode de l'arbre des causes (analyse des faits liés à un accident pour correction) ; formations Atex (atmosphères explosives) pour le site Batteries ; manutentions manuelles gestes et postures ; risques légionelles, laser ou radiologiques.
De plus, en termes de formation aux enjeux environnementaux, des séances de sensibilisation sur la norme ISO 14001 sur les sites certifiés ont été menées (flashs info...). 100 % du personnel sur les sites des batteries a été sensibilisé en 2019.
Blue Solutions a également participé aux formations organisées par le Service départemental d'incendie et de secours 86 pour les protocoles d'intervention d'urgence sur la batterie LMP® et notamment aux trois Journées d'intervention d'urgence sur véhicule.

- **Blue Systems**

Les collaborateurs de Blue Systems, et notamment de Bluecarsharing (autopartage), exposés à de nombreux risques liés aux opérations de maintenance des véhicules, aux interventions sur les bornes de charge et à la circulation piétonne ou en véhicule sur la voie publique, ont bénéficié de formations et sensibilisations sur les thématiques de la santé et de la sécurité en 2019. Des sessions de sensibilisation informelles ou de formations obligatoires (Bluestation) sont dispensées auprès des collaborateurs concernant le respect des consignes de sécurité, ainsi que des formations à la sécurité incendies et aux premiers secours.
100 % des nouveaux arrivants IER et AS (France) sont sensibilisés systématiquement à l'occasion du parcours d'accueil (livret d'accueil en ligne), aux règles de prévention des risques de santé, sécurité et environnement (produits chimiques, écogestes, tri des déchets, etc.) sur leurs sites de travail. En outre, le programme de prévention des risques chimiques initié depuis 2013 par IER s'est poursuivi au cours de l'année, consistant à identifier et à évaluer les risques chimiques liés, puis à sensibiliser les collaborateurs à l'utilisation et au stockage des produits chimiques dangereux. Pour les sous-traitants, le plan de prévention signé des deux parties aborde les thématiques des formations en ligne et inclut l'identification des risques. Des formations plus approfondies sont données par petits groupes si des besoins spécifiques ont été identifiés.

PROTÉGER LA SANTÉ

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe Bolloré protège la santé de ses salariés des atteintes physiques et mentales. Les objectifs de la santé au travail du Groupe sont les suivants :
- protéger la santé de tous sur le lieu du travail ;
- fournir un cadre permettant d'identifier et de minimiser les risques pour la santé ;
- réduire les risques pour la santé liés à nos activités ;
- se conformer à toutes les exigences réglementaires et légales.

L'évaluation et la surveillance de la santé des salariés se font à travers plusieurs actions :
- une visite médicale avant recrutement ;
- une surveillance médicale renforcée du personnel pouvant être exposé à des postes dits « à risques » ;
- des programmes de vaccination ou de prévention de certaines maladies dès que nécessaire.

Le Groupe Bolloré offre en outre une protection sociale efficace. Elle se traduit par la mise en place de programmes d'accès aux soins et de prévention en fonction de l'implantation de ses activités, comme en Afrique où la couverture complémentaire de santé vient en complément de la couverture d'assurance maladie en vigueur dans le pays.

— ***Couverture santé des collaborateurs du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	Total 2019
% de salariés pouvant bénéficier d'une couverture sociale	94
% d'entités où la couverture santé couvre les ayants droit	88
% d'entités où la couverture santé est plus favorable que ce que prévoit l'obligation légale	89
% de salariés pouvant bénéficier d'un suivi médical régulier proposé par l'entreprise	83
% d'entités où le service médical proposé est gratuit pour les collaborateurs	89

Le Groupe a également étendu sa politique d'accès aux soins et de prévention aux ayants droit et parfois aux communautés locales en fonction de l'implantation de ses activités.
Dans le cadre de leurs opérations sur les sites, les sous-traitants peuvent avoir accès aux infrastructures médicales du Groupe, en particulier pour les cas d'urgence. Selon les activités et les lieux d'implantations, le personnel sous-traitant peut également être soumis au dépistage et bénéficier de campagnes de vaccination.
Une veille sanitaire est ainsi activée en permanence, et la cellule de crise du Groupe Bolloré est mobilisée pour suivre l'évolution des épidémies. Les managers sont sensibilisés à la mise en œuvre de procédures adaptées (ex. : règles de sécurité et de formations rappelées quotidiennement aux salariés et sous-traitants) dans les pays affectés pour prévenir les différentes épidémies/pandémies (ex. : la fièvre jaune au Nigeria, la fièvre Lassa en Afrique de l'Ouest, la pandémie Ebola dans le Nord-Kivu, etc.) qui traversent les territoires où le Groupe est implanté. Début 2020, la cellule de crise s'est notamment mobilisée pour la mise en œuvre des mesures de prévention nécessaires pour faire face à l'épidémie liée au Covid-19.

Transport et logistique

Lorsque les prestations de santé locales sont jugées insuffisantes ou trop éloignées des sites opérationnels, les business units déploient les moyens nécessaires (centres médicaux, personnel médical, ambulances, équipement médical) pour assurer la santé de leurs collaborateurs, de leurs ayants droit et si besoin des sous-traitants.
Par leur présence dans des zones géographiques sensibles, les Directions QHSE et les services médicaux des entités de Bolloré Transport & Logistics sont particulièrement attentifs à la prévention des maladies, pandémies, épidémies et crises sanitaires locales. Des campagnes de dépistage volontaires et gratuits ont par exemple été menées lors de la Journée internationale de lutte contre le sida. Nombreuses sont les filiales de Bolloré Transport & Logistics à s'être mobilisées localement. Par exemple, à Kribi, l'opération s'est déroulée avec l'appui du groupe technique régional de lutte contre le sida et l'hôpital de district. Alors qu'au Congo le médecin-conseil a délivré une formation aux pairs éducateurs qui se sont ensuite rendus sur les différents sites pour sensibiliser à leur tour le personnel sur les dangers et les moyens de lutter efficacement contre cette maladie.
Les business units mettent également un accent particulier sur la prévention des risques santé liés aux abus de drogue et d'alcool de ses salariés incluant des contrôles draconiens *(Drugs and alcohol policy)* pour certains métiers tels que conducteurs de locomotive, portiqueurs, grutiers, chauffeurs de camion, etc.
Chaque année, les entités mettent également en œuvre diverses mesures de prévention au travers notamment d'organisation de campagnes de vaccination, de dépistage ou de sensibilisation pour lutter contre des maladies telles que le paludisme ou encore les infections sexuellement transmissibles (IST) et le VIH/sida.

En 2019, 42 entités ont organisé des campagnes de vaccination, de dépistage ou de sensibilisation à destination des salariés et/ou à destination des familles des salariés permettant la vaccination de 12 708 salariés et de 2 821 personnes de leur entourage familial (dont plus de 80 % des bénéficiaires en Afrique).

- **Bolloré Ports**

100 % des sites portuaires sont couverts par des infrastructures de santé internes ou externes dédiées. Les concessions portuaires et ferroviaires ont mis en place un accès à un service médical régulier pour les salariés et leurs ayants droit ainsi qu'à des soins médicaux, vaccinations et médicaments.

Tous les employés bénéficient d'une visite médicale annuelle et des examens médicaux complémentaires sont dispensés pour les collaborateurs exerçant des métiers à risques spécifiques, par exemple, dans le cadre d'activités de sous-traitance telle que la plongée sous-marine le long des infrastructures. En situation de crise sanitaire, le personnel sous-traitant est soumis aux mêmes exigences que les salariés en termes de prévention et de protection.

- **Bolloré Railways**

Concernant les usagers des trains de Bolloré Railways, des infirmiers d'escorte sont présents dans tous les trains voyageurs pour assurer la prise en charge des passagers. Ils sont habilités à administrer gratuitement des soins et à fournir des médicaments de première nécessité en cours de voyage. Des actions de prévention sur la santé sont en outre organisées dans le cadre de rencontres avec les communautés locales riveraines avoisinantes aux chemins de fers. Par exemple, les campagnes de vaccination des femmes enceintes et nouveau-nés, organisées pour le personnel, sont également ouvertes aux populations locales. Des campagnes de vaccination contre la méningite ont également été menées dans les régions (coordinations) Est et Nord du réseau ferroviaire. Illustrant l'engagement de la business unit à préserver la santé des collaborateurs et des tiers, le centre médical situé près des ateliers centraux de Camrail, dans la zone de Bassa, a été agréé par le ministère de la Santé publique camerounais comme unité de prise en charge des personnes vivant avec le VIH/sida. Il bénéficie aussi aux populations locales. Également agréé en tant que centre de vaccination lors des campagnes organisées pour les populations, plus de 32 000 consultations y sont enregistrées chaque année.
Les transports collectifs pouvant être un vecteur important de propagation des maladies, les entités ferroviaires de Bolloré Railways assurent la veille sanitaire pour la lutte contre certaines maladies épidémiques et endémiques, bénéficiant aux collaborateurs et, par extension, aux populations riveraines réparties le long des voies ferrées. Ce dispositif peut donner lieu à des actions ciblées telles que la distribution de moustiquaires imprégnées pour la prévention de la malaria aux familles des collaborateurs. Le personnel est en outre sensibilisé aux mesures de prévention et de prise en charge de certaines maladies au travers de la diffusion périodique du bulletin « Focus santé sur rail », et via la publication sanitaire dans la lettre du cheminot qui paraît mensuellement.
Enfin, des mesures spécifiques sont prises dès lors que des enjeux de santé publique sont identifiés telles que l'acheminement et le stockage dans des espaces dédiés et sous surveillance avant leur destruction, des traverses de bois traitées à la créosote. Un Comité santé-sécurité au travail (CSST) participe activement à définir les mesures de santé nécessaires avec la Direction générale et dans chacune des coordinations le long du réseau ferroviaire. Des sessions se tiennent avec la participation effective des autorités compétentes comme le CNPS et le ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale à raison de trois par an.

- **Bolloré Logistics**

En plus de la stricte application des politiques de santé du Groupe, afin de prévenir et réduire les risques de prolifération des moustiques et la contraction du paludisme, Bolloré Logistics met en place notamment en Afrique les exigences suivantes :
- mise à disposition, lorsque cela est possible, de traitements appropriés au personnel non immunisé et semi-immunisé ;
- élimination, si possible, de l'eau stagnante, en particulier autour des bureaux et des zones résidentielles ;
- mise en place de moustiquaires sur les fenêtres des bureaux de Bolloré Logistics et des locaux résidentiels ;
- campagnes régulières pour maintenir un niveau élevé de sensibilisation sur les risques du paludisme.

Un programme d'information et d'éducation sur les IST et le VIH/sida est délivré à l'ensemble du personnel en Afrique. Du matériel pédagogique tel que des dépliants et des affiches sont distribués et placés sur les sites de Bolloré Logistics. En vue d'améliorer le niveau de prévention et de protection contre les IST, Bolloré Logistics encourage et aide tous les membres du personnel à faire un diagnostic précoce, permettant de connaître son statut et d'adopter des attitudes sûres et adaptées.

Logistique pétrolière

Les collaborateurs de Bolloré Energy bénéficient des couvertures de santé obligatoires et couvertures complémentaires telles que l'imposent les standards législatifs des pays dans lesquels ils sont implantés (France, Allemagne et Suisse). Bolloré Energy a en outre lancé, en 2019, une étude sur les risques chimiques.

Stockage d'électricité et systèmes

Tous les salariés de Blue Solutions et de Blue Systems bénéficient des couvertures de santé obligatoires et couvertures complémentaires telles que l'imposent les standards législatifs des pays dans lesquels ils sont implantés.

- **Blue Solutions**

Des formations gestes et postures et d'ergonomie au poste de travail sont également dispensées pour les collaborateurs.

- **Blue Systems**

Concernant les enjeux sanitaires pouvant impacter les usagers et les tiers au sein des activités de Blue Systems, des audits spécifiques ont été mis en place afin de certifier l'absence des métaux lourds interdits dans les composants de fabrication des voitures. Les fournisseurs se sont également engagés à fournir des déclarations certifiant l'absence des métaux lourds interdits en Europe sur leurs produits. Ces contrôles sont faits pendant la phase d'homologation de chaque projet, ce qui permet d'avoir une analyse plus rigoureuse sur les matières premières de chacun des composants.

2.1.2. ÊTRE UN EMPLOYEUR ATTRACTIF

2.1.2.1. ATTIRER LES TALENTS ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS

DESCRIPTION DU RISQUE

Attraction et rétention des compétences R [1]

La diversité des activités des divisions Bolloré Transport & Logistics, Bretagne et Blue Systems et le grand nombre d'implantations dans lesquelles interviennent les collaborateurs imposent homogénéité et excellence dans la qualité de service de nos prestations afin de satisfaire les standards opérationnels exigés par les clients. Pour ce faire, retenir et développer les femmes et les hommes de l'entreprise est un levier fort d'efficacité opérationnelle et d'innovation pour garantir la pérennité et la croissance de nos activités.

POLITIQUE GROUPE

LES RELATIONS ÉCOLES : MIEUX COMPRENDRE ET ALLER À LA RENCONTRE DE NOS FUTURS TALENTS

Les relations écoles constituent un véritable pilier de la politique de recrutement et doivent s'inscrire dans la durée. Elles ont pour principale vocation d'attirer et de contribuer à former les stagiaires mais aussi de créer des passerelles privilégiées pour les profils fraîchement diplômés.
Les relations écoles sont un moyen privilégié d'aller à la rencontre des étudiants. En partageant nos métiers, nos enjeux, nos valeurs, et les opportunités, nous aidons les étudiants à se projeter dans le Groupe. C'est également l'occasion pour les équipes du Groupe de mieux cerner les attentes professionnelles des nouvelles générations afin de leur offrir les expériences et opportunités adéquates. L'enjeu dans la sélection et la gestion de nos partenariats n'est pas tant d'attirer les jeunes issus des formations les plus réputées mais de capter des profils prometteurs en cohérence avec la culture et les valeurs du Groupe tout en établissant un lien durable entre l'entreprise et les étudiants les plus pertinents au regard des besoins métiers.
C'est pourquoi les équipes RH ainsi que les représentants opérationnels de chacun des métiers participent régulièrement aux forums de recrutement organisés par les écoles partenaires et interviennent dans le cadre d'ateliers thématiques (conférences, études de cas, coaching RH...). Ces événements mobilisent nombre de collaborateurs des divisions qui sont très enthousiastes à l'idée de s'impliquer et de partager leur expérience avec les étudiants chaque année.

Des partenariats écoles stratégiques et durables

En 2019, plus de 120 partenariats écoles ont été pilotés au niveau mondial dont plus de la moitié sur le continent africain, plateforme historique et stratégique pour le Groupe.
Au sein de la division Bolloré Transport & Logistics, depuis 2012, année de lancement de ses partenariats avec les écoles, BTL Sénégal a noué six partenariats, dont celui avec le Centre de formation des métiers portuaires et de

(1) R : risque extra-financier prioritaire.

la logistique (CFMPL). Ce partenariat novateur tire sa particularité dans le format mutuel de la collaboration. D'un côté, le CFMPL constitue un vivier pour nos recrutements notamment pour les profils en conduite d'engins pour tout le Sénégal y compris le terminal RO où tous les conducteurs sont certifiés par le Centre. Le Centre assure également les tests de mise à niveau et certaines formations métiers. De son côté, BTL Sénégal appuie le Centre, en mettant un camion réformé à sa disposition au profit des étudiants qui l'utilisent pour les cours pratiques. Par ailleurs, Dakar Terminal accueille au moins quatre stagiaires par session et enfin certains de nos managers y dispensent des cours.

- **L'expérience stagiaire : faire éclore les futurs talents**

Chaque année, Bolloré a à cœur de proposer des milliers de missions de stages et alternances que le Groupe cherche à pourvoir à travers les différentes actions écoles menées. Le Groupe propose des opportunités à la fois dans des métiers opérationnels (supply chain, logistique, transport, *shipping*, génie civil, portuaire, ferroviaire, gestion de projets industriels, projets de R&D, commerce...) mais aussi dans les fonctions supports (finance, droit, systèmes d'information, ressources humaines, marketing...).
En 2019, le nombre de stagiaires accueillis a augmenté de 21 % et les stagiaires et alternants ont représenté 5,5 % du nombre total de recrutements externes en CDI et CDD illustrant la dimension stratégique accordée à ces missions pour alimenter notre vivier de talents.
Un programme d'accueil des stagiaires, B' Trainee, a été développé au sein de la division Bolloré Transport & Logistics. Après une matinée d'intégration permettant de découvrir l'étendue des activités tout autant que de faire la connaissance de l'ensemble des étudiants présents dans l'entreprise, chaque jeune fait l'objet d'un accompagnement RH tout au long de son contrat.

— ***Relations écoles du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019	2018
Nombre de stagiaires	2 660	2 191
Nombre de stagiaires et alternants recrutés	333	ND
Nombre de partenariats école	124	ND
Nombre de stagiaires et alternants recrutés issus de nos partenariats	82	ND

ND : donnée non disponible en 2018 l'indicateur ayant été mis en place en 2019.

LE RECRUTEMENT

Le recrutement contribue de manière décisive à la performance de l'entreprise par l'intégration des meilleurs profils en phase avec la culture et les valeurs du Groupe Bolloré et avec nos besoins opérationnels.
Dans ce contexte, le Groupe a défini un processus de recrutement dont l'objectif est d'organiser de la manière la plus efficace, les différentes étapes d'un recrutement et de fiabiliser ce dispositif. Ce processus de recrutement commun permet :

- de définir les besoins en concertation entre les acteurs du recrutement en répondant aux enjeux de développement de l'entreprise ;
- de communiquer les besoins à l'interne comme à l'externe à travers les supports les plus pertinents ;
- d'objectiver la sélection des talents par le recours à des outils d'évaluation permettant d'appréhender au plus juste les trois dimensions clés que sont les capacités, les compétences techniques et comportementales et les facteurs motivationnels du candidat ;
- de garantir l'égalité des chances entre tous les profils avec la conviction forte que la diversité en entreprise est source de productivité et de créativité.

Ce processus est structuré et transparent et s'organise autour de six étapes :

1. La définition du besoin se fait à travers l'échange entre le RH référent et le responsable demandeur pour cerner au mieux les besoins et affiner le profil du candidat recherché, en travaillant notamment à partir de la fiche emploi existante ou d'un modèle de fiche de poste. Cette collaboration croisant un regard technique et une approche ressources humaines permet de sélectionner des candidats au potentiel évolutif et en accord avec les valeurs du Groupe.
2. Le sourcing (diffusion du besoin et la recherche des candidats) se fait à la fois en interne et en externe, à travers différents médias. La diffusion en interne est essentielle pour favoriser la mobilité des collaborateurs. Le recrutement en interne est toujours privilégié, à compétences égales. Les modes de diffusion externes s'adaptent au contexte local : jobboards, cooptation, cabinets de recrutement, réseaux sociaux, journaux, organismes emplois, CVthèques, écoles partenaires...
3. L'analyse des candidatures se fait sur des critères objectifs d'expérience, de formation et compétences spécifiques et s'attache à favoriser l'égalité des chances et la diversité. Chaque candidature est traitée avec soin en résonance avec une valeur centrale du Groupe Bolloré, le respect de l'autre.
4. Le nombre d'entretiens d'évaluation varie selon le poste avec la réalisation d'au moins un entretien opérationnel et un entretien RH. Différents outils permettent de garantir l'objectivité et l'homogénéité de l'évaluation : guide d'entretien, fiche d'entretien téléphonique, grille bilan d'évaluation d'entretien. La prise de références concerne uniquement le ou les deux candidats arrivés en tête du processus de sélection et se fait auprès de deux références (anciens managers). Dans certains pays, elle suppose l'accord du candidat.
5. Le choix du candidat se fait en concertation entre les acteurs du recrutement, RH et opérationnel.
6. L'intégration est la phase ultime du process et est un élément clé de réussite du recrutement.

Conformément aux dispositions de la loi Sapin II et aux recommandations de l'Agence française anticorruption qui définissent le cadre régulant l'anticorruption, le Groupe garantit un processus de recrutement transparent, non discriminant et exempt de tout conflit d'intérêts dans l'ensemble de ses filiales.

Des tests de personnalité pour aider à objectiver

Bolloré SE encourage l'utilisation de techniques d'évaluation complémentaires spécifiques telles que des tests de personnalité. Le Groupe travaille avec des outils éprouvés et sur lesquels les RH utilisateurs ont été formés spécifiquement. L'utilisation de ces tests permet d'affiner l'évaluation, enrichir l'objectivité du processus mais est strictement corrélée au type et niveau de poste. Quelle que soit la décision finale, les RH formés partagent avec le candidat les résultats de son évaluation dans un souci de transparence et de développement pour une meilleure connaissance de soi.

Des programmes rotationnels pour attirer et former en accéléré

Des expériences originales de programmes rotationnels sont progressivement créées dans certains pays pour attirer et former les jeunes diplômés. En 2019, l'Inde a lancé le programme rotationnel MTP (Management Trainee Program). Chaque année, deux à quatre jeunes diplômés sont embauchés et pendant six à dix-huit mois ils réalisent une succession de missions dans différentes divisions qui leur permettent de découvrir nos différents modèles économiques, métiers, domaines d'expertise et culture, et de se constituer très vite un large réseau interne. Ces rotations sont accompagnées d'un plan de développement sur mesure. Conçu pour offrir aux participants une formation pratique de premier ordre, ce programme attire des étudiants talentueux en commerce et en technologies motivés à apprendre en accéléré dans les domaines commercial, marketing, supply chain, finance et ressources humaines.

Des partenariats entretenus avec les agences locales de l'emploi

La division Bretagne organise avec les agences locales de l'emploi, et depuis 2019 avec la branche professionnelle de la métallurgie, des actions de promotion des différents métiers et emplois : forum de l'emploi, salon des métiers de l'industrie et de la métallurgie, bus de l'emploi, job dating dans un environnement sportif, promotion des filières scientifiques auprès de publics féminins... Ces actions visent à maintenir l'attractivité des emplois, promouvoir nos métiers, partager nos expériences et faire connaître les perspectives d'évolution. Elles concourent également à l'objectif de mixité des différentes équipes.

Nos collaborateurs : nos meilleurs ambassadeurs

Fin 2019, la région Asie-Pacifique a mis en place un programme de cooptation. Ce programme fait partie intégrante de notre stratégie d'approvisionnement, renforçant l'implication de nos collaborateurs, accélérant nos temps de recrutement et réduisant notre dépendance à l'égard des méthodes de recrutement externes. Cette méthode largement utilisée par les organisations pour identifier les talents potentiels sur les réseaux sociaux et professionnels a été très bien accueillie par les collaborateurs et déjà une proposition est en phase finale de recrutement. En contrepartie, le collaborateur reçoit une prime de parrainage à l'issue de la période d'essai.

Le parcours d'intégration : un accélérateur

Accueillir nos nouveaux collaborateurs est une étape clé du processus de recrutement qui doit se déployer tant au niveau local que Groupe. Au niveau du Groupe, sont organisées deux fois par an des « Welcome Convention » pour permettre aux récents collaborateurs de se familiariser avec les activités de Bolloré SE, la richesse de nos métiers et aussi de créer du lien avec d'autres collaborateurs issus de différentes divisions. Pendant trois jours, les participants du monde entier visitent plusieurs sites implantés en France et rencontrent les équipes locales passionnées par leurs métiers. Ce parcours débute sur le site d'Odet, berceau du Groupe, en Bretagne pour finir à Puteaux, siège social, en présence de Cyrille Bolloré et des membres du Comex.
En parallèle, les différentes divisions créent leur propre parcours d'intégration plus spécifique et local. En 2019, Blue Systems a mis en place une journée d'intégration pour ses nouveaux collaborateurs. Ils ont pu découvrir le Groupe Bolloré, les activités et valeurs de la division, toucher ses produits et services avec la visite du Smart Center et du site de Vaucresson. Cette initiative permet de fidéliser les nouveaux collaborateurs et est reconduite régulièrement en associant progressivement les nouveaux embauchés des autres sites de la région parisienne.
Au sein de la division Bretagne, a été mis en place le marrainage RH des nouveaux entrants managers. Ce marrainage prend la forme de plusieurs entretiens réalisés en cours de période d'essai et à l'issue de cette période si nécessaire. Cette pratique appréciée des nouveaux collaborateurs les aide dans la bonne compréhension de l'entreprise et du Groupe, de sa culture, de son organisation, de ses acteurs et de ses enjeux.

— ***Recrutements du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019	2018
Nombre de recrutements externes en CDI et CDD	6 040	5 771
Nombre de recrutements externes en CDI	3 888	3 672
Nombre de recrutements externes managers CDI	287	ND
Nombre de recrutements en CDD	2 162	2 099
Nombre de recrutements en CDD transformés en CDI	953	ND

ND : donnée non disponible en 2018 l'indicateur ayant été mis en place en 2019.

LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ : UN AXE MAJEUR DES POLITIQUES RH DU GROUPE

Afin de rester un Groupe diversifié, international et innovant, nous nous devons d'être le reflet des sociétés dans lesquelles nous sommes implantés. Depuis 2018, le Groupe a adopté une charte pour la diversité et l'inclusion qui formalise ses ambitions, son approche et les moyens que le Groupe entend mettre en œuvre.
À travers la mise en œuvre de cette charte, le Groupe Bolloré s'engage sur :
- la non-discrimination ;
- l'accueil et l'insertion de personnes en situation de handicap ;
- la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- l'insertion professionnelle des jeunes, en lien notamment avec la politique de mécénat.

Cette charte de la diversité est déployée progressivement à travers des plans d'action qui couvrent toutes les étapes du cycle de vie de nos collaborateurs comme le recrutement, la promotion, la mobilité, la formation avec des résultats mesurables et des initiatives visibles et qui traduisent la volonté du Groupe de progresser sur ces sujets.

Une entreprise qui se féminise

L'égalité professionnelle femmes-hommes est identifiée comme un levier de transformation avec un potentiel fédérateur commun à toutes les divisions du Groupe. Le Groupe s'est fixé trois objectifs :
- féminiser des emplois à faible représentation féminine à compétences égales ;
- favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité, notamment à travers la sélection de plus de femmes dans les programmes de formation au management ;
- accompagner les femmes dans leur évolution professionnelle.

En 2019, le pourcentage de femmes au sein du Groupe a légèrement progressé de 2 %. Cette progression, même si elle reste trop limitée, témoigne des premiers résultats obtenus par la mise en œuvre du plan d'action Groupe. Une attention particulière a été portée sur les étapes de recrutement avec plus de 36 % de femmes recrutées en CDI. Le pourcentage de femmes formées est supérieur au pourcentage de femmes à l'effectif sur deux années consécutives. Le pourcentage de femmes avec des responsabilités managériales reste un point d'attention car il n'a pas encore progressé et reste légèrement en deçà de la représentativité des femmes en moyenne dans l'entreprise.

— ***Égalité professionnelle femmes-hommes du Groupe Bolloré (hors Communication)***

(en pourcentage)	**2019**	2018
Femmes (1)	28,9	28,4
Femmes managers (2)	27,6	27,6
Femmes recrutées (3)	36	ND
Femmes formées (4)	31,5	31,5

(1) Effectif total femmes/effectif total.
(2) Nombre de femmes managers/effectif total managers.
(3) Nombre de femmes recrutées à l'externe en CDI/nombre de recrutements externes en CDI.
(4) Nombre de femmes formées/nombre de salariés formés.
ND : donnée non disponible en 2018 l'indicateur ayant été mis en place en 2019.

— ***Part des femmes dans les instances dirigeantes du Groupe Bolloré (hors Communication)***

(en pourcentage)	**Au 29 mai 2019**	Au 19 octobre 2018
Dans le Conseil d'administration ou de surveillance (au sein des membres votants et élus en Assemblée générale)	47	44,4
Dans le Comité en charge de la rémunération (1)	50,0	50,0
Dans le Comité en charge de la nomination	50,0	50,0

(1) Comités des sociétés Bolloré SE.

À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le Groupe Bolloré a organisé de nombreux événements à travers le monde. Par exemple, les équipes de Bolloré Energy se sont mobilisées pour une journée d'échanges et de solidarité sur le thème de la féminisation des emplois organisée au Havre. Cet événement, animé par un cabinet de conseil expert de ces problématiques, fut l'occasion de mobiliser les collaborateurs de Bolloré Energy et de nourrir la réflexion globale du Groupe Bolloré sur la mixité dans ses différents métiers comme levier de performance et source de bien-être pour tous ses collaborateurs.

Les personnes en situation de handicap préparées à nos métiers

Au-delà de la conformité aux exigences réglementaires, les conditions d'accueil et d'intégration des personnes en situation de handicap constituent un fort levier de cohésion sociale au sein de l'entreprise. L'approche du Groupe repose sur deux objectifs :
- adapter les profils de postes afin d'optimiser le recrutement des personnes en situation de handicap ;
- favoriser un environnement de travail adapté à l'intégration des personnes en situation de handicap.

En 2019, même s'il reste trop faible, le pourcentage de collaborateurs en situation de handicap a progressé grâce notamment à la mise en œuvre de nouvelles pratiques et d'initiatives en termes de recrutement et d'accueil. Le pourcentage de salariés recrutés en situation de handicap est supérieur au pourcentage de salariés en situation de handicap, une illustration de l'attention portée au levier recrutement.

— ***Personnes en situation de handicap du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019	2018
Nombre de salariés en situation de handicap	323	280
Pourcentage de salariés en situation de handicap/total des effectifs Groupe	0,8	0,7
Pourcentage de salariés en situation de handicap recrutés/ total effectifs recrutés externe en CDI et CDD	1,3	ND

ND : donnée non disponible en 2018 l'indicateur ayant été mis en place en 2019.

Depuis deux ans, Bolloré Logistics France met en œuvre des mesures d'insertion permettant aux personnes notamment en situation de handicap (sans condition d'âge) de se former à leurs métiers et d'accéder à un emploi en contrat à durée indéterminée. Ce programme, La Pépinière, est un dispositif de formation en partenariat avec des écoles du transport (UPR et l'AFTRAL) qui vise à former aux métiers d'agent de transit et de déclarant en douane dans le cadre du contrat de professionnalisation (CDI). Ces formations d'une durée de vingt et un mois sont diplômantes et permettent d'obtenir un niveau bac + 2. Déjà 3 promotions ont été engagées avec 66 personnes qui ont eu l'opportunité d'acquérir auprès de professionnels toutes les compétences nécessaires à la parfaite organisation des opérations de transport aérien et maritime, et, qui plus est, formées aux bonnes pratiques de Bolloré Logistics. Alors que les deux premières étaient ouvertes à un public élargi rencontrant des difficultés d'emploi – personnes en situation de handicap mais aussi jeunes éloignés de l'emploi, chômeurs de longue durée – la troisième promotion est focalisée sur des personnes en situation de handicap et cela sera également le cas pour la quatrième promotion. À travers ce dispositif, Bolloré Logistics veut démontrer que la logistique internationale peut offrir un parcours ambitieux et une carrière évolutive au sein du Groupe à toutes les personnes qui rejoignent La Pépinière, qu'elles soient diplômées ou non, et donner un réel sens à la charte inclusion sociale et diversité signée par le Groupe en 2018.
À Dubaï, dans le cadre d'un partenariat avec une association locale, Manzil, Bolloré Logistics Dubaï a intégré un nouveau collaborateur en situation de handicap au sein de l'équipe aérospatiale, en contrat temporaire pour six mois afin de lui permettre de comprendre l'activité et les processus métier et de bénéficier d'une formation en phase avec son travail. Dans le cadre de cette embauche, les chefs d'équipe/superviseurs recevront une formation sur l'accompagnement des personnes ayant des besoins spécifiques dispensée par Manzil.

Le Défi Jeunesse pour lutter contre le décrochage scolaire

Attirer les talents de demain est stratégique pour un Groupe diversifié présent sur tous les continents, de même que contribuer à l'autonomisation des jeunes en difficultés afin d'ancrer le Groupe dans les communautés au sein desquelles nous agissons. Le Groupe s'est fixé trois objectifs permettant de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes :

- analyser les attentes de la nouvelle génération et leur perception du Groupe afin d'identifier les mesures à mettre en œuvre pour les engager et, ainsi, être en capacité d'attirer de nouveaux talents ;
- optimiser les démarches d'accueil en stage, VIE et en alternance des jeunes ;
- coordonner ses projets d'engagement solidaire en Europe et à l'international pour améliorer prioritairement la situation économique et sociale des jeunes, et répondre ponctuellement et efficacement à des actions de solidarité internationale, en cohérence avec la politique mécénat du Groupe, qui a pour mission prioritaire de soutenir la jeunesse.

En 2019, le Groupe Bolloré, par la voix de son Président-directeur général, Cyrille Bolloré, et à travers son programme de mécénat Earthtalent by Bolloré, s'est engagé dans le programme Défi Jeunesse lancé par United Way l'Alliance le 9 novembre 2018 contre le décrochage scolaire. C'est dans ce cadre que le 6 mai 2019, les équipes de Blue Systems et d'Universal Music Group accueillaient trois classes de 3e de Sarcelles. Au lieu de retrouver les bancs de l'école, ils ont passé la journée au siège de Vivendi pour une journée de créativité. Leur mission : imaginer des actions de promotion d'un artiste émergent du catalogue de la célèbre maison de disques. Forte de ce succès, l'équipe *Earthtalent by Bolloré* a organisé une nouvelle journée de créativité avec deux autres classes de 3e de Sarcelles au siège de Blue Systems sur la thématique de la mobilité durable.

LA MOBILITÉ : CAPITALISER SUR LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES COLLABORATEURS À TRAVERS NOTRE RÉSEAU INTERNATIONAL

La mobilité des collaborateurs constitue une priorité et une réalité concrète au sein du Groupe Bolloré. La mobilité peut se comprendre d'un point de vue géographique, avec un changement de lieu de travail du salarié au niveau national ou international, ou d'un point de vue fonctionnel avec un changement de poste au sein de la même filière métiers, au sein d'une autre filière métiers ou même par la création de passerelles entre nos différentes activités. En 2019, cette priorité s'est traduite avec la rédaction d'une politique interne de la mobilité pour le Groupe qui sera partagée avec les collaborateurs en 2020. Pour faciliter sa mise en œuvre et continuer à progresser sur la mobilité interne, des référents RH par filière métiers ont été identifiés dont la mission sera d'assurer une vue d'ensemble des postes à pourvoir et des collaborateurs en mobilité à travers le Groupe.
Cette politique de mobilité s'articule autour de deux grands principes : elle s'applique à tous les niveaux de l'organisation et à tous les métiers, et elle donne la priorité aux candidatures internes dans le cadre de nos processus de recrutement. Cette approche permet non seulement de répondre aux aspirations professionnelles des collaborateurs et d'accroître leur adhésion, mais également de satisfaire à nos enjeux business grâce au partage de connaissances acquises au sein de nos différentes entités.
La mobilité est avant tout une démarche personnelle dont le collaborateur est acteur. Elle est facilitée par l'affichage de tous les postes (sauf confidentialité) sur la bourse de l'emploi et par les différents processus (entretiens annuels, comités carrière et systèmes d'information RH). La clé du succès des démarches de mobilité reste avant tout la proximité et la qualité des échanges de chaque collaborateur avec son manager et son responsable des ressources humaines, afin de l'accompagner dans ses réflexions de son projet professionnel, sa faisabilité et sa mise en œuvre.
En 2019, dans l'esprit de cette politique et grâce aux différents processus RH en place, le Groupe a poursuivi son effort de repositionnement des 400 salariés de Blue Systems dont l'emploi a dû être supprimé à la suite de l'arrêt d'Autolib' en 2018. À date, plus de 90 % de ces collaborateurs ont trouvé des solutions, la mobilité interne ayant été un des leviers. Également en 2019, la division Bretagne a vécu l'arrêt de l'activité de fabrication des super capacités en France avec le maintien en emploi de l'ensemble des salariés concernés. En rapprochant les compétences rendues disponibles avec les besoins sur l'ensemble des sites de la division, chaque salarié a été ainsi repositionné en interne au sein de la division dans les activités en développement. Le Groupe s'est également engagé à mettre en œuvre les actions nécessaires à la bonne prise des nouveaux postes de chacun, à l'intégration des salariés dans un nouvel atelier et à organiser les formations nécessaires à l'adaptation des compétences. Un parcours individuel d'accompagnement et de formation au nouveau poste de travail a ainsi été établi pour chaque salarié.

— ***Mobilités internes Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019
Mobilités internes en provenance d'une autre société juridique du Groupe Bolloré (entrées)	274
Mobilités internes vers une autre société juridique du Groupe Bolloré (sorties)	213

LA POLITIQUE DE FORMATION

Dans un contexte complexe et en forte évolution, plus concurrentiel, le Groupe Bolloré doit relever les enjeux majeurs de sa mutation en développant notamment la qualité de ses produits et services dans une optique de performance et de responsabilité. Leadership, croissance, innovation sont les piliers de cette transformation. Le Groupe se doit d'être plus efficace et plus agile et également de travailler de façon plus transversale et plus collaborative. Le développement de nos collaborateurs à travers notamment la formation est un levier clé pour sécuriser ces piliers. L'investissement de l'entreprise dans ces formations est donc un point important car c'est en précisant ses motivations, en se développant et en améliorant sa gestion personnelle et professionnelle que le salarié parvient ainsi à mieux se positionner dans sa fonction et dans son poste et à gagner en épanouissement dans son travail. En 2019, 61 % des collaborateurs du Groupe ont suivi au moins un module de formation, et le nombre moyen d'heures de formation suivies par collaborateur formé a augmenté de 11 % passant ainsi à 21,9 heures en moyenne. La politique de formation est pilotée par le Groupe et a pour vocation la promotion du socle commun de valeurs, engagements et comportements individuels, managériaux et collectifs qui font l'ADN Bolloré, le renfort de la

performance individuelle et collective, l'anticipation et l'accompagnement de la transformation des compétences et enfin l'optimisation de l'investissement Groupe en formation. Le déploiement de cette politique est placé sous la responsabilité des divisions en ce qui concerne les aspects métiers. Elle est placée sous le pilotage du Groupe et utilise des moyens mutualisés pour ce qui est des aspects managériaux.
En 2020, le Groupe Bolloré renforcera l'ancrage de sa politique de formation et son engagement dans le développement de tous ses collaborateurs avec la création de l'Université Bolloré et dont les objectifs seront :
- de promouvoir le socle commun de valeurs, engagements et comportements individuels, managériaux et collectifs qui font l'ADN Bolloré ;
- de renforcer la performance individuelle et collective ;
- d'anticiper et d'accompagner la transformation des compétences métiers ;
- d'optimiser l'investissement Groupe en formation.

— ***Formation du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019	2018
Nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation	23 986	25 324
Heures de formation dispensées	525 644	500 225
Moyenne d'heures de formation par employé formé	21,9	19,8
Nombre de salariés formés au management	1 348	ND

ND : donnée non disponible en 2018 l'indicateur ayant été mis en place en 2019.

Former nos managers pour mieux préparer les générations futures

Passer manager implique un changement de responsabilités et de posture. Chez Bolloré SE, nous considérons comme essentiel et de notre responsabilité de préparer nos collaborateurs à ces nouveaux enjeux et de les accompagner dans ce challenge. Mieux ils seront préparés, mieux ils seront à même de préparer les futures générations de managers. Ainsi, le Groupe Bolloré dispose d'une offre riche de formations en management. Ces programmes créés et déployés progressivement adressent différents niveaux et natures d'enjeux rencontrés par les collaborateurs en situation d'encadrement. Ils sont destinés à accompagner les manageuses et managers du Groupe à chacune des étapes charnières de leur carrière : managers de proximité (Proxy), middle managers (MOST), managers de managers (MAPS) aussi bien qu'au management supérieur (SMART). Ces modules portent et garantissent l'intégration et la promotion des éléments qui font l'ADN du Groupe en termes de valeurs tout en répondant aux spécificités et besoins du business. En 2019, 1 348 salariés représentatifs de la diversité des métiers et pays du Groupe Bolloré ont suivi au moins une formation en management.
L'accent mis sur la formation de nos managers est une réalité dans toutes les divisions du Groupe.
Ainsi, en 2019, Blue Systems a accéléré le déploiement de ces modules en les adaptant aux spécificités de ses activités avec trois sessions Proxy en Europe, une session à Singapour et enfin une session MOST pour ses managers de managers.
Au sein de la division Bretagne, tout collaborateur qui prend une responsabilité d'encadrement est invité à suivre la formation « Posture », et ce, quels que soient son rôle et ses responsabilités dans l'organisation. Ce parcours de six jours couvre le développement de la posture managériale incluant un travail sur la connaissance de soi avec l'inventaire de personnalité MBTI, la formation aux techniques « d'entretiens individuels et professionnels » et une sensibilisation aux risques psychosociaux. Le programme est adapté chaque année à l'actualité de l'entreprise et aux attentes des participants. En 2019, par exemple, les aspects management transversal et intergénérationnel ont été plus particulièrement travaillés. Ce programme a accompagné plus de 300 managers depuis sa mise en place.
En parallèle de ces formations managériales adaptées aux réalités business et donc à chaque division, sont déployées des formations managériales transverses afin de renforcer la collaboration et les synergies entre les divisions. Ainsi, 2019 a également été l'année de clôture d'un premier cycle de formations regroupant des managers issus de plusieurs divisions. Cette dynamique sera poursuivie et amplifiée en 2020.

Le programme B'Tomorrow pour exposer et motiver

La division BTL lançait en 2018 la première promotion du programme B'Tomorrow avec quinze participants sur la zone Europe.
L'objectif de ce programme de développement est de créer une communauté de jeunes collaborateurs actifs et mobilisés pour contribuer à la construction de vision de l'avenir du Groupe. Cet objectif est atteint en développant leur esprit de collaboration et en favorisant la construction de leur réseau, afin qu'il soit diversifié et inclusif. Au cours du programme, les participants travaillent ainsi ensemble sur leurs compétences personnelles et comportementales, renforcent leur connaissance sur la stratégie des business et interagissent avec les managers de la division. Fort de ce succès, le programme a poursuivi son déploiement avec des sessions organisées sur les zones Asie-Pacifique et Afrique générant un réseau enrichi à fin 2019 de 95 « young talents » internationaux.

Vers la diversification des modalités de formation

De la même façon que nos comportements de consommateurs évoluent, nos comportements d'apprenants évoluent. Même si l'offre de formations est aujourd'hui principalement présentielle, la stratégie qui sera renforcée avec l'Université tend vers une diversification des modalités. En 2018 et 2019, la formation « Code de conduite », qui décrit les principes directeurs du Groupe destinés à renforcer la confiance de nos collaborateurs, clients, fournisseurs, et le Groupe, a été déployée auprès des collaborateurs via un e-learning. De la même façon, les formations managériales évoquées plus hauts, comme MAPS, ont évolué pour introduire des approches de co-développement et du coaching individuel. Cette diversification permet d'aider les collaborateurs à mieux transposer et mettre en œuvre les acquis collectifs dans leur quotidien et établir un esprit durable d'entraide avec la pratique de la méthodologie de co-développement.

Une autre forme de développement : des équipes inclusives pour créer plus de valeur

En 2019, Blue Systems lançait l'entité Smart Mobility pour répondre aux besoins des villes de reprendre le contrôle de la mobilité, du fait de l'explosion des offres en la matière : micro-mobilité (trottinettes, vélos), autopartage et VTC, réseaux de recharge électrique, parkings, etc. Forte de son expérience unique et mondiale dans les activités d'autopartage électrique et afin de structurer son offre, Blue Systems a combiné savoir-faire et compétences de nombreux collaborateurs issus de ses différentes filiales Bluecarsharing, Polyconseil et IER. L'expertise de chacun au service de l'émergence de synergies et d'innovations a permis la mise au point d'une plateforme SaaS de monitoring, de contrôle et de régulation des opérateurs de mobilité et d'infrastructures – la « Smart Mobility Platform ». Cette plateforme est devenue le « hub » de gestion de la mobilité, en interconnectant et régulant les activités de l'ensemble des opérateurs de mobilité d'une ville avec un premier succès à Los Angeles. Au-delà de la création de ce nouveau business, cette approche inclusive a permis d'enrichir le champ des compétences métiers et applicatives de chaque collaborateur engagé, renforçant ainsi son employabilité.

L'ACCOMPAGNEMENT DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'entretien annuel

L'entretien annuel est un process clé des ressources humaines. Le Groupe a mis en place un cycle annuel commun à tous les pays de campagne d'entretiens annuels permettant d'harmoniser nos pratiques.
Cet entretien entre manager et collaborateur permet d'échanger sur les résultats de l'année écoulée, de prendre le temps de partager et souligner les succès obtenus, de témoigner reconnaissance pour les efforts réalisés, et d'aborder également de façon transparente et constructive les difficultés rencontrées. Il s'agit également de fixer les objectifs afin que chacune et chacun contribuent aux projets à venir.
Cet entretien a également pour finalité la construction du plan de développement du collaborateur. Il s'agit de réfléchir ensemble sur son avenir professionnel au sein du Groupe et sur cette base identifier les compétences à acquérir ou développer, en évoquant à la fois celles qui sont nécessaires pour son poste actuel et celles qui lui permettraient de préparer avec confiance le futur. Cette dernière partie focalisée sur le développement professionnel doit, dans certains pays, être capturée sur un support distinct appelé « entretien de développement professionnel ».
Les données issues des entretiens annuels sont consolidées et exploitées par chaque responsable RH et engendrent la mise en œuvre de plusieurs plans d'action individualisés (actions de formation, accompagnement et prise en compte dans les demandes de mobilité, formation, tutorat...).
Cette discussion a donc pour finalité de favoriser le développement des compétences et talents afin de répondre au mieux aux enjeux organisationnels. Le contenu de ce temps d'échange entre un salarié et son management

est donc clé pour l'accompagnement dans l'accomplissement des souhaits d'évolution au sein du Groupe.
Afin d'aider manager et collaborateur à avoir un dialogue ouvert et constructif, des guides sont à leur disposition ainsi que des modules de formation présentiels et digitaux.

— ***Développement professionnel du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019	2018
Nombre d'entretiens annuels réalisés	27 159	27 238

Les enjeux des Comités carrière

Les Comités carrière sont une approche généralisée au sein du Groupe. Ces meetings organisés suivent un processus allant des premiers niveaux de management aux plus hauts qui a pour but d'anticiper, grâce à une discussion collective entre les managers et les ressources humaines, les évolutions au sein de l'organisation et d'établir les plans de successions adéquats, ainsi que les actions de développement à mettre en œuvre. Il doit aussi permettre de discuter des développements de carrière possibles pour les collaborateurs et des plans d'action individuels. L'enjeu de ces Comités est d'être proactif sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
En 2019, les Comités carrière ont couvert environ six niveaux de management jusqu'à une consolidation transversale discutée au niveau de la Direction du Groupe.

Mieux anticiper avec la mise en place de filières professionnelles

La division Bretagne a mis en place depuis de nombreuses années des filières professionnelles afin de mieux anticiper, préserver les savoirs, accompagner le développement des collaborateurs et les reconnaître dans leur qualification. Ces filières professionnelles sont nombreuses, elles couvrent les domaines de la production, de la logistique, du commercial, des services techniques et de la recherche et développement, et tout niveau dans l'organisation notamment les bac + 2. En 2019, afin de répondre à une nouvelle organisation de la production sur le site des films de packaging (volumes de production en croissance, fonctionnement le week-end des nouveaux équipements industriels, remplacements et polyvalence, vivier de compétences qui se raréfie…), il a été mis en place des filières accélérées pour des conducteurs expérimentés qui ont ainsi bénéficié d'une formation, d'une reconnaissance de nouvelle qualification et de rémunération.

POLITIQUE SALARIALE ET RÉMUNÉRATION

Le Groupe Bolloré a fixé un cap clair pour sa politique de rémunération. Son ambition est que les salaires soient alignés avec chacun des marchés locaux des pays dans lesquels il opère et que les avantages sociaux qu'il offre à ses salariés se comparent avantageusement avec les pratiques de ces mêmes marchés.
Il a donc poursuivi la mise en place des infrastructures nécessaires à la réalisation de cette ambition. Un système de pesée des postes a ainsi été déployé, à titre expérimental, en Asie et dans une des unités africaines du Groupe ainsi que sur le siège.
En réponse aux risques, le Groupe s'assure d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour soutenir la stratégie.
La politique déployée au sein du Groupe permet d'agir à titre préventif pour relever au mieux les défis de demain. La mise en place de ces actions combinées est définie comme un facteur de réussite et de compétitivité mais aussi un levier d'anticipation et de décision.
Elle permet notamment :
- d'optimiser le recrutement, la formation, la mobilité et la capitalisation des savoirs clés ;
- de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des talents et développement des compétences pour le futur.

Ces dispositifs permettent d'apporter des réponses :
- aux risques liés aux problématiques d'attractivité : renforcement de la marque employeur, optimisation des recrutements, adaptation des emplois aux évolutions de l'environnement et à la stratégie d'entreprise, anticipation d'une problématique interne liée à la pyramide des âges, affirmation de la valeur ajoutée du Groupe sur le marché par l'évolution cohérente des métiers ;
- aux risques liés aux problématiques de rétention : favoriser la mobilité en interne, redynamiser et motiver les salariés par la valorisation des compétences et l'accompagnement aux projets professionnels, trouver de nouveaux leviers de fidélisation pour les compétences clés de notre structure, faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire pour ne pas perdre les compétences clés.

— ***Groupe Bolloré (hors Communication)***

(en pourcentage)	**2019**	2018	**Variation 2019/2018**
Turnover (1)	10,75	11,95	– 1, 2 point

(1) Formule de calcul du turnover [(Nombre de personnes embauchées en CDI année N + Nombre de départs de personnes en CDI année N)/2]/Effectif CDI au 31/12/N–1.
Le nombre de départs de personnes en CDI est calculé par différence entre le nombre de total de départs et le nombre de personnes dont le CDD est arrivé à terme (« Fin de CDD »). Les départs de personnes en CDD avant la fin de leur contrat, qui seraient répertoriés dans la catégorie « Autres raisons » (décès, fin de période d'essai…), pourraient, le cas échéant, impacter le turnover puisque ces personnes seraient prises en compte dans le calcul.

2.1.2.2. PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE QUALITÉ

DESCRIPTION DU RISQUE

Conditions de travail et dialogue social R (1)

Les différentes activités du Groupe Bolloré exercent leurs métiers dans de nombreux pays où les standards locaux des conditions de travail et du dialogue social peuvent être très hétérogènes, sources de risques pour la santé et l'épanouissement des collaborateurs mais également pour la continuité des activités permettant de délivrer les prestations dans les délais et standards attendus par les clients.

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe Bolloré est soucieux de garantir et de promouvoir dans la durée un dialogue social de qualité mettant en relation réalité économique entrepreneuriale et réponse aux attentes sociales internes afin d'assurer la performance collective d'entreprise dans la préservation des équilibres en place. Cela participe pleinement à la construction d'une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise et, à ce titre, fait l'objet d'une attention toute particulière.
Il s'agit principalement de :
- favoriser le dialogue social ;
- développer le statut social et plus spécifiquement les conditions de travail comme moteur de performance de l'entreprise ;
- défendre toute action visant à lutter contre la discrimination et à promouvoir l'égalité professionnelle.

Ce sont les équipes des ressources humaines qui, au sein de chaque région du monde, déploient ces principes directeurs et valeurs communes en veillant à les adapter :
- aux spécificités de chaque pays quant au dispositif légal en vigueur ;
- à la réalité économique et à la stratégie de chaque entreprise (déterminant le niveau de statut social possible ou non en fonction de la structure concernée) ;
- aux diversités métiers inter et intra-entités ;
- ainsi qu'aux priorités de gestion et de développement ressources humaines (fidélisation des collaborateurs en poste et/ou attractivité des candidats par un niveau de statut social qualitatif).

Ce déploiement s'opère dans le cadre d'un dialogue social riche et vivant qui se matérialise au sein du Groupe dans le cadre de négociations avec les représentants du personnel ou bien selon d'autres formes, en fonction des législations de chaque pays du réseau.
Il est à noter que, dans les pays où les conditions de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les libertés syndicales n'ont pas été ratifiées, les filiales du Groupe s'engagent à faciliter l'expression des salariés.
Le développement des relations sociales comme vecteur de construction du statut social s'effectue avec le souci constant de maintenir un climat social le plus apaisé possible et d'assurer un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel et assimilées.
L'identification de bonnes pratiques, d'expériences réussies mais également de difficultés rencontrées en matière sociale, sont partagées entre le central et le local dans le cadre d'échanges directs ainsi qu'au cours de séminaires et ateliers RH.
Des communications régulières entre les équipes ressources humaines locales et les Directions des affaires sociales et la DRH du Groupe à ce sujet conduisent à faire évoluer et à développer l'approche sociale dans un objectif d'amélioration permanente.
Il apparaît ainsi que le dialogue social et le statut social doivent pouvoir doter l'entreprise d'une véritable ingénierie sociale permettant d'adapter la norme sociale aux exigences de productivité d'entreprise en matière d'organisation et d'adaptation aux transformations continues induites par la mondialisation de l'économie tout en assurant une redistribution encadrée des résultats aux salariés sous forme d'avantages sociaux.

(1) R Risque prioritaire.

— ***Groupe Bolloré (hors Communication)***

(en pourcentage)	2019	2018	Variation 2019/2018
Part d'entités où les salariés bénéficient d'une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel	59	50	+ 5 points

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

Dans ce contexte, les actions et objectifs pour 2019 et 2020 sont les suivants :
- tout d'abord, poursuivre et développer la procédure de consolidation des différents accords collectifs afin de conserver une vision exhaustive des pratiques de dialogue social et du statut social de l'ensemble des entités du périmètre de cette division ;
- ensuite, promouvoir des approches communes de dialogue social tout en veillant à préserver les spécificités des entités juridiques liées à leur pays d'implantation/leur métier/leur résultat économique/leur priorité de gestion et de développement des ressources humaines ;
- enfin, définir des indicateurs de performance avec objectifs associés afin de mesurer la progression et programmer des actions correctives en cas de non-progression.

S'agissant des entités opérationnelles, en termes de pratiques de dialogue social et de statut social, il semble pertinent de présenter un focus par zone géographique (trois zones ont été retenues) plutôt que par approche métier, ceci afin de tenir compte des spécificités de législations applicables par pays qui, par voie de conséquence, impactent les normes internes d'entreprise.

1. MAGHREB, AFRIQUE DE L'OUEST ET CENTRALE, AFRIQUE AUSTRALE ET AFRIQUE DE L'EST

Historiquement, le dialogue social est une priorité des différentes entités africaines depuis de très nombreuses années. Il en découle une grande diversité et une grande richesse en matière de réunions de négociations, d'accords collectifs et de fluidité d'échanges entre les différentes Directions locales et les représentants des salariés.
Les différents éléments que peut comprendre le statut social sont traités le plus souvent sous forme d'accord unique regroupant toute une série de thématiques distinctes (salaires, classifications, temps de travail, protection sociale complémentaire, etc.), et constituent un levier important de performance collective.
C'est dans ce contexte qu'a été engagée une réflexion devant aboutir à des actions concrètes en matière de gestion coordonnée et efficace de la population de dockers.
Il s'agit de renforcer l'impact à moyen et plus long terme en matière de préservation de la paix sociale actuellement en place ainsi qu'en matière de développement de la sécurité au travail.
Pour ce faire, un Comité stratégique piloté par la Direction générale de Bolloré Ports et réunissant notamment la Direction des ressources humaines ainsi que tous les Directeurs pays et Directeurs régionaux concernés a été mis en place et s'est réuni à plusieurs reprises en 2019 et a notamment initié le lancement d'une étude sur les Bureaux de Main-d'œuvre (BMO) Dockers devant permettre de créer une dynamique de réflexion et d'actions en ce domaine.

À noter, comme éléments significatifs, les accords suivants :
- convention collective Bolloré Transport & Logistics République Démocratique du Congo, 24 mai 2019 ;
- convention collective Bolloré Transport & Logistics Nigeria, 2 mai et 27 juin 2019 ;
- complément à la convention collective KCT (Cameroun), 1er mars 2019 ;
- horaires en 3x8 pour les dockers de Moroni Terminal (Comores), 6 octobre 2019 ;
- convention collective Zalawi Haulage Limited (Zambie), 1er juillet 2019.

2. AMÉRIQUE, ASIE-PACIFIQUE, MOYEN-ORIENT ET ASIE DU SUD

Ces zones, hormis quelques exceptions, disposent d'une réglementation sociale plutôt nationale et peu spécifique à chaque entité.
De nombreuses entités établissent des dispositifs internes, unilatéraux, de réglementations sociales correspondant à leurs propres priorités, notamment en matière d'égalité de traitement et de non-discrimination.
D'autres entités, moins nombreuses, élaborent des statuts sociaux négociés donnant lieu à un accord collectif.

À noter comme éléments significatifs :
- Bolloré Logistics Vietnam a déployé en 2019 toute une série d'actions destinées à améliorer la qualité de vie au travail (compositions florales dans les bureaux, concours de dessins et activités artistiques à l'occasion de la Journée de la femme, prix décernés en individuel ou équipes dans l'engagement de service au client, activités sportives, etc.) ;
- Bolloré Logistics a mis l'accent en 2019 sur le développement pour les Émirats, le Qatar, l'Oman et le Pakistan un dispositif de prévoyance (capitaux décès) pour tous les salariés. Bolloré Logistics LLC Dubaï a également mis l'accent en 2019 sur la qualité de vie au travail en développant un système d'assurance maladie pour tous les salariés, en mettant en place un système d'horaires souples, une semaine du bien-être, une mise en avant de l'employé du mois, etc ;
- Bolloré Logistics Canada a reconduit sa politique sur le harcèlement et la violence au travail ainsi que sa politique sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario ;
- Bolloré Logistics Australie promeut en 2019 l'égalité des chances dans le recrutement (Equal employment opportunities policy) et l'amélioration des conditions de travail avec la remise d'un livret d'accueil centralisant l'ensemble des informations importantes aux nouveaux embauchés.

3. EUROPE

En 2019, le Groupe et ses partenaires sociaux européens se sont entendus pour mettre en place un Comité européen de dialogue social, dénommé « Comité commun des sociétés européennes du Groupe Bolloré » (CCSEB).
L'objectif est de faire du CCSEB une enceinte permettant d'enrichir la vision et la compréhension que les partenaires sociaux de chacun des pays européens ont de la stratégie, de la situation économique et des politiques communes en matière de ressources humaines et de formation du Groupe en Europe. Le dialogue social institué au sein du CCSEB au niveau européen n'a aucunement vocation à se substituer aux dialogues sociaux nationaux. Il a en revanche l'ambition de contribuer à enrichir les discussions nationales grâce à une meilleure compréhension de la part des représentants de la façon dont les orientations et les projets définis dans chaque pays sont inspirés par et contribuent à la stratégie et aux projets globaux du Groupe en Europe.
Le CCSEB a été créé par un accord signé à l'unanimité des représentants des 17 pays européens concernés le 4 octobre 2019.
L'accord fixe les règles suivantes pour la constitution et le fonctionnement du Comité :
- celui-ci sera constitué d'un représentant par pays. L'Allemagne et la Belgique disposeront toutefois de deux représentants, en raison de la diversité des entités du Groupe présentes dans ces deux pays, et la France de neuf, compte tenu de son poids dans les effectifs européens du Groupe ;
- il est convenu que CCSEB se réunira une à deux fois par an en séances ordinaires. Il sera consulté en séance extraordinaire sur d'éventuels projets concernant au moins trois pays et avec un impact significatif sur l'emploi ;
- les représentants des salariés désigneront un secrétaire et un secrétaire-adjoint au sein du Comité ;
- les membres du CCSEB disposeront d'un crédit d'heures et jouiront de la protection accordée aux représentants des salariés dans chacun de leur pays d'appartenance ;
- la première réunion du Comité commun des sociétés européennes du Groupe Bolloré se tiendra en 2020.

À noter en sus, comme éléments significatifs, les accords suivants :
- sur le dialogue social au sein de Bolloré Logistics (France), 23 septembre 2019 ;
- sur l'égalité professionnelle et qualité de vie au travail, Bolloré Energy (France), 17 juillet 2019 ;
- sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée SFDM (France), 10 janvier 2019 ;
- sur l'organisation de travail en équipes successives Bolloré Logistics Guadeloupe (France d'outre-mer), 9 mai 2019 ;
- sur la prévention des risques professionnels au sein de l'UES Bolloré (usines en Bretagne et holding du Groupe), 14 mars 2019.

Pour la division Systèmes et télécommunications, l´un des faits marquants de l'année a été la finalisation de la restructuration menée en conséquence de la fin de l'activité d'Autolib'. Celle-ci a été conduite sur la base d´un dialogue permanent avec les salariés et leurs représentants, initié par la signature de trois accords à l'unanimité, organisant les plans de sauvegarde de l'emploi dans les trois sociétés concernées. Ces accords ont créé les conditions permettant de trouver des solutions de reclassement pour 86 % des salariés en moyenne, grâce aux mesures d'accompagnement mises en place par l'entreprise.

2.2. Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains dans nos activités

Les activités du Groupe Bolloré sont encadrées par des dispositifs et procédures visant à garantir une conduite éthique des affaires, à lutter contre la corruption, ainsi qu'à protéger et promouvoir les droits humains.

2.2.1. PARTAGER UNE MÊME ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET ASSURER LA CONFORMITÉ AUX STANDARDS LES PLUS STRICTS

2.2.1.1. PARTAGER UNE MÊME ÉTHIQUE DES AFFAIRES

DESCRIPTION DU RISQUE

Corruption et trafic d'influence R (1)

La loi française du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » impose aux entreprises françaises employant au moins 500 salariés et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros de prendre des mesures destinées à prévenir et à détecter la corruption et le trafic d'influence. La mise en œuvre de la cartographie des risques de corruption répond à un double enjeu : (i) appréhender les facteurs susceptibles d'affecter les activités et leur performance, dans l'objectif de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante, et (ii) permettre une plus grande connaissance et donc une meilleure maîtrise de ces risques. Outil de pilotage des risques, la cartographie des risques de corruption permet l'identification des risques de corruption, la comparaison et l'évaluation du traitement actuel des risques de corruption, l'identification des risques de corruption persistant après la mise en œuvre de stratégies d'atténuation, la mobilisation de l'organisation grâce à une méthode et un outil commun déterminé par le projet d'adaptation décrit plus bas. Elle constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré (2) au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Avec la volonté de mener une approche par les risques, si le périmètre Bolloré Transport & Logistics (BTL) a été identifié comme prioritaire pour l'élaboration de la cartographie des risques de corruption du Groupe Bolloré, une démarche similaire est menée pour les autres activités du Groupe. Une attention particulière a été accordée aux zones géographiques et à l'exposition des différentes activités de BTL aux risques de corruption.

POLITIQUE GROUPE

Depuis sa création, le Groupe Bolloré est engagé dans une démarche éthique reposant sur des engagements partagés par l'ensemble de ses filiales.
Depuis 2003, le Groupe Bolloré, signataire du Pacte mondial des Nations unies, s'est engagé à soutenir les principes fondamentaux du Pacte mondial relatifs aux droits humains, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.
En sa qualité de signataire, le Groupe s'engage à intégrer les dix principes du Pacte mondial dans sa stratégie, sa culture et ses opérations quotidiennes mais également à exprimer clairement son engagement à ses employés, à ses partenaires, à ses clients et au public.
Le Groupe Bolloré condamne la corruption et le trafic d'influence, les pratiques anticoncurrentielles, veille au respect des programmes de sanctions économiques, prévient les atteintes à l'environnement, aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes et lutte contre toute forme de discrimination et de harcèlement.
Cet engagement exprimé dans la Charte Éthique et le Code de conduite du Groupe s'impose à l'ensemble de ses mandataires, de ses collaborateurs et de ses partenaires commerciaux qui se doivent d'agir en toute circonstance avec intégrité pour protéger la réputation du Groupe et lui assurer un succès durable.
Le Groupe Bolloré ne tolérera aucun manquement et prendra toutes les mesures qui s'imposent pour y remédier.

2.2.1.2. ASSURER LA CONFORMITÉ AUX STANDARDS LES PLUS STRICTS

Le Groupe Bolloré entend répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes en matière d'éthique des affaires. À cette fin, une organisation dédiée veille à la mise en œuvre effective d'un programme de prévention de la corruption inspiré des standards les plus stricts en la matière (3).

GOUVERNANCE DE LA CONFORMITÉ

Cette gouvernance est assurée à trois niveaux :
- le **Comité d'audit du Conseil d'administration** qui dans son suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques suit le système de conformité anticorruption du Groupe ;
- le **Comité éthique – RSE et anticorruption** qui définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe. L'objectif de ce Comité étant de fixer les axes de travail en matière d'éthique, de conformité, de RSE et de mécénat que les divisions ont pour mission de déployer au sein de leur périmètre, il suit avec une particulière attention la mise en œuvre et l'efficacité du système anticorruption du Groupe ;
- le **Directeur de la conformité Groupe** qui est responsable de la mise en œuvre du programme de conformité ; il rend compte de l'effectivité du programme de conformité anticorruption au Comité d'audit et au Comité éthique du Groupe, aux Présidents et Directeurs généraux Groupe et divisions.

Dans cette mission, il s'appuie sur :
- la Direction de la conformité du Groupe, composée de huit collaborateurs (responsables, analystes, assistantes et alternants) ;
- un réseau « de proximité » (Directeur de la conformité, délégués régionaux et locaux dédiés en tout ou partie à la fonction) fonctionnellement rattaché à la Direction conformité du Groupe ;
- les fonctions support, notamment les achats et le middle office, la DRH, la DSI, la finance, le juridique et le QHSE ;
- des experts extérieurs.

UN PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Afin d'assurer la conformité aux lois régissant l'éthique des affaires, le Groupe Bolloré a déployé un programme de conformité inspiré des standards internationaux (4) en la matière.
Ce système vise à prévenir, détecter et dissuader et repose sur les piliers suivants :
- **L'engagement de l'instance dirigeante :** les instances dirigeantes du Groupe Bolloré condamnent la corruption et le trafic d'influence, les pratiques anticoncurrentielles, veille au respect des programmes de sanctions économiques et prévient les atteintes à l'environnement.
- **Un Code de conduite** : afin de se conformer à l'engagement de l'instance dirigeante du Groupe, le Code de conduite définit et illustre les différents types de comportements à proscrire. L'intégrité dans la conduite de nos affaires est un élément phare du Code de conduite auquel toutes les filiales, les mandataires, les collaborateurs du Groupe et partenaires commerciaux agissant au nom du Groupe doivent se conformer.
- **Un dispositif d'alerte :** ce dispositif d'alerte professionnelle permet aux membres du personnel des sociétés du Groupe Bolloré et aux collaborateurs extérieurs et occasionnels du Groupe de porter à connaissance un crime ou un délit, une violation grave et manifeste de la loi ou du règlement, une menace pour l'intérêt général dont ils auraient eu personnellement connaissance. Il permet également à toute personne de signaler l'existence ou le risque de réalisation d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, résultant des activités des sociétés du Groupe Bolloré ou de leurs sous-traitants ou fournisseurs. Ce dispositif de signalement ne se substitue pas aux modes classiques de remontée d'informations tels que la voie hiérarchique qu'il complète (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100).
- **La cartographie des risques :** des cartographies des risques de corruption et de trafic d'influence ont été réalisées afin de mettre en œuvre des plans d'action visant à atténuer ces risques.
- **L'évaluation des tiers :** dans le cadre de notre processus de référencement, nous veillons à ce que nos fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires

(1) R : risque prioritaire extra-financier.

(2) Article 17 de la loi Sapin II, I. 2° : « [...] Lorsque la société établit des comptes consolidés, les obligations définies au présent article portent sur la société elle-même ainsi que sur l'ensemble de ses filiales, au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce, ou des sociétés qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du même Code. Les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés au présent I sont réputées satisfaire aux obligations prévues au présent article dès lors que la société qui les contrôle, au sens du même article L. 233-3, met en œuvre les mesures et procédures prévues au II du présent article. ».

(3) Notamment mais pas uniquement les recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA).

(4) Notamment les lignes directrices de l'AFA, du FCPA américain, de l'OFAC américain et du Serious Fraud Office britannique.

commerciaux se conforment à notre Code de conduite, et nous les évaluons avec un dispositif fondé sur une approche par les risques.
- **Les contrôles comptables anticorruption :** ces contrôles permettent d'exercer des contrôles spécifiques à différents niveaux de l'organisation.
- **Le dispositif de formation :** nous nous assurons que nos collaborateurs ont une bonne compréhension du Code de conduite et nous formons spécifiquement les employés identifiés comme exposés à un risque. Des sessions de formation sont organisées en présentiel ou à distance (e-learning) pour promouvoir le Code de conduite et le dispositif d'alerte professionnelle.
- **Le dispositif de contrôle et d'évaluation interne du système :** un reporting dédié vise à collecter des informations sur nos filiales, leurs activités, actionnaires, administrateurs, collaborateurs et partenaires.

FAITS MARQUANTS 2019

Inspirées des meilleurs standards internationaux, les recommandations de l'AFA complètent le dispositif mis en place par la loi Sapin II et constituent à ce titre le référentiel anticorruption français. C'est ce référentiel qui a été adopté par le Groupe Bolloré en mettant en place un projet spécifique d'adaptation de son système anticorruption à ces recommandations. Ce projet a été lancé en janvier 2018 par les instances dirigeantes qui en ont fait une priorité, sous la direction du Directeur de la conformité. Il est mené en trois étapes à travers les quatre chantiers clés que sont :
- la cartographie des risques de corruption couvrant les principaux métiers ;
- le reporting de conformité anticorruption ;
- les plans d'action siège et terrain ;
- la structuration du réseau de délégués conformité dans le monde et la formation des collaborateurs.

L'année 2019 a été l'année du déploiement des actions à long terme reposant sur la dynamique du projet incarnée par les acteurs clés que sont les Directions générales des activités, les interlocuteurs par division, les fonctions support et les experts extérieurs qui aident le Groupe à réaliser ce déploiement. Cette mise en œuvre concerne toute l'organisation du Groupe au siège et dans les filiales.
Par ailleurs, les très nombreuses sollicitations de la part des tiers au cours de l'année ont amené la Direction de la conformité à se mobiliser afin de répondre aux attentes des parties prenantes dans le domaine de l'anticorruption mais aussi dans le domaine des sanctions internationales, à nouveau très présentes en 2019.

RÉSULTATS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Cette gestion de l'adaptation du système anticorruption en mode projet, qui a permis une très forte mobilisation du Groupe, à la hauteur de la priorité fixée, a été rendue possible par la consolidation des moyens humains et de l'expertise du Groupe dans le domaine de l'anticorruption permettant de suivre le déploiement des actions identifiées dans le cadre du projet mais aussi dans l'accompagnement spécifique via des outils informatiques dédiés. Afin d'illustrer cette consolidation, on peut mentionner pour 2019 :
- l'engagement de l'instance dirigeante : le suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité du programme de conformité anticorruption par les trois instances de gouvernance que sont le Comité d'audit du Groupe, le Comité éthique – RSE et anticorruption et, mois après mois, par les Présidents et Directeurs généraux Groupe et divisions ; les communications réalisées par ces mêmes instances dirigeantes au siège et sur le terrain, comme celle sur la mise en place du dispositif d'alerte en France en septembre 2019 accompagnée d'un message à plus de 7 500 collaborateurs en France ; le renouvellement de la Journée internationale de lutte contre la corruption réalisée le 9 décembre avec une forte implication de la Direction générale au siège et dans les filiales du Groupe, qui a mobilisé plus de 7 000 de nos collaborateurs dans le monde ; le dépliant intitulé « Programme de conformité » réalisé à cette occasion est disponible sur le site Internet du Groupe ; l'appréciation de la performance des principaux managers des filiales de Bolloré Transport & Logistics qui sont évalués au global pour 25 % de leur bonus, dont 12,5 % sur l'application des règles de conformité concernant l'embauche et l'intégration des nouveaux salariés et la diffusion du Code de conduite, et 12,5 % sur l'appréciation de la réalisation des plans d'action ;
- le Code de conduite : diffusé dans sa version actuelle au dernier trimestre 2018, il est en permanence disponible sur le site Internet du Groupe et intégré aux règlements intérieurs de l'ensemble des établissements des filiales du Groupe en France, en cours d'incorporation aux règlements intérieurs des sociétés du Groupe dans le monde qui disposent de ce type de règlement ;
- le dispositif d'alerte : après consultation des IRP pour la France, un nouveau dispositif d'alerte a été déployé et la communication associée réalisée le 30 septembre pour la France. Le déploiement international est en cours avec les mêmes contraintes, avec pour objectif la mise en œuvre dans la première moitié de l'année 2020 (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100) ;
- la cartographie des risques de corruption : les plans d'action déployés pour les activités de la division de transport et de logistique s'appuient sur la cartographie des risques spécifique à ce périmètre. Une cartographie des risques propres aux activités de Blue Solutions a été réalisée en 2019 et doit être finalisée au premier semestre 2020 pour mise en œuvre des plans d'action associés ;
- les tiers : succédant à la démarche prioritaire qui avait été adoptée dans un premier temps, une démarche d'évaluation des fournisseurs répondant aux exigences du référentiel tout en s'adaptant au modèle économique et à l'organisation opérationnelle du Groupe a été entreprise en 2019 et doit être finalisée et mise en application en 2020 ;
- les contrôles comptables anticorruption : la démarche d'identification des contrôles à effectuer aux différents niveaux de l'organisation a été réalisée en 2019 afin de permettre de matérialiser les actions à mener lors de ces contrôles ;
- le dispositif de formation : poursuivant en 2019 la formation massive des employés, entreprise fin 2018 à partir de la plateforme d'e-learning rénovée, le Groupe a par ailleurs développé des outils vidéo spécifiques qui ont été utilisés lors de la formation des délégués régionaux et clusters début novembre, pour pouvoir être ensuite mis en œuvre dans les filiales. Le premier module général a été utilisé lors de la Journée internationale de lutte contre la corruption du 9 décembre et les plans de formation pourront dorénavant être déployés avec les propres outils du Groupe à la fois pour la sensibilisation et pour les formations renforcées destinées aux personnels les plus exposés ;
- le dispositif de contrôle et d'évaluation interne : une démarche spécifique d'audit de l'application du dispositif général de conformité, destinée à apprécier ses différentes composantes, est menée par l'audit interne du Groupe.

2.2.1.3. LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Le Groupe a pris bonne note de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale, sociale et douanière et de la modification corrélative de l'article L. 225-102-1, III, du Code de commerce, et a lancé plusieurs actions en vue de se conformer aux exigences de cette nouvelle loi. S'agissant de l'objectif de lutte contre l'évasion fiscale, bien que le Groupe dispose déjà de processus internes permettant de répondre aux exigences de cette nouvelle loi, certains doivent encore faire l'objet d'adaptation.

GESTION DU RISQUE FISCAL AU NIVEAU DU GROUPE BOLLORÉ

Dans un souci de prévention des risques fiscaux, des modes d'organisation adéquats ont été mis en place au niveau du Groupe, afin de s'assurer que l'impôt est correctement calculé et payé dans les délais dans les États dans lesquels il est dû. Il en est de même concernant les obligations déclaratives dont les sociétés du Groupe sont redevables. Lorsqu'une société du Groupe fait l'objet d'un contrôle fiscal, le personnel adéquat et/ou des conseils extérieurs sont affectés à cette procédure de contrôle, afin de faciliter son bon déroulement et permettre sa clôture dans les meilleurs délais.
Le Groupe Bolloré veille également au respect des principes suivants :
- le respect des règles fiscales applicables à son activité conformément aux conventions internationales et aux lois nationales dans tous les pays où le Groupe est implanté ;
- la transparence à l'égard des administrations fiscales afin d'entretenir des relations de qualité évitant au Groupe tout risque de réputation, lorsque la législation locale et les usages l'autorisent. Le Groupe Bolloré considère que de telles relations procurent des avantages à long terme, bénéficiant aussi bien au Groupe qu'aux autorités fiscales locales ;
- la lutte contre l'évasion fiscale en refusant la localisation de bénéfices dans les paradis fiscaux. Des localisations dans des États à régime fiscal privilégié sont possibles lorsqu'elles sont économiquement justifiées, c'est-à-dire lorsque leur motivation n'est pas principalement fiscale ;
- la conformité de sa politique fiscale à sa stratégie de développement durable en s'interdisant toute opération dont le but aurait pour finalité la recherche d'un profit essentiellement fiscal, sauf s'il est expressément prévu par le législateur.

Démarches et procédures mises en place dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale

Ainsi, une partie fiscale sera rajoutée au Code de conduite du Groupe afin de définir les critères permettant d'identifier les comportements constitutifs ou susceptibles de constituer un cas d'évasion fiscale, les engagements pris par le Groupe pour assurer la lutte contre l'évasion fiscale et les comportements à suivre pour respecter ces engagements.
Par ailleurs, au sein de notre dispositif d'alerte professionnelle, site Internet dédié accessible notamment aux collaborateurs et partenaires commerciaux du Groupe, des modifications seront réalisées afin d'ajouter la possibilité de signaler des actes constitutifs ou susceptibles de constituer un cas d'évasion fiscale.
De plus, le Groupe va accentuer sa campagne de formation et de sensibilisation pour la prévention et la lutte contre l'évasion fiscale auprès de l'ensemble du personnel du Groupe et de ses partenaires commerciaux.
En outre, les équipes juridiques et fiscales du Groupe Bolloré sont d'ores et déjà déployées au niveau central et local et veillent à conseiller et assister quotidiennement les opérationnels du Groupe afin de garantir la bonne conformité aux lois et aux règlementations applicables, notamment dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale. À cet effet, elles peuvent faire appel à des experts et conseils juridiques et fiscaux externes, en particulier des cabinets d'avocats.

2.2.2. PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES

DESCRIPTION DU RISQUE

Protection des données personnelles R (1)

Selon une étude menée en 2019 par le CESIN (Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique), huit entreprises sur dix déclarent être fortement impactées par les cyberattaques. Elles visent à obtenir des données sensibles pour l'entreprise ou des informations personnelles (ex. : données bancaires, logs de connexion...) afin de les exploiter ou de les revendre. Elles peuvent donc engendrer des conséquences importantes sur l'activité de l'entreprise (arrêt de la production, indisponibilité significative, perte de chiffre d'affaires, etc.), ce que souligne l'étude du CESIN. Hameçonnage *(phishing)* et « rançongiciel » *(ransomware)* sont des exemples connus d'actes malveillants portant préjudices aux particuliers et aux sociétés.
Le risque lié au défaut de protection des données personnelles concerne l'ensemble des sociétés du Groupe et est particulièrement matériel pour les divisions exerçant leurs activités auprès de personnes physiques.
Au niveau du Groupe, des mesures spécifiques ont été déployées permettant de réduire l'impact de ce risque.

POLITIQUE DU GROUPE

Le renforcement des dispositions légales (notamment le règlement européen sur la protection des données personnelles, « RGPD », entré en vigueur le 25 mai 2018), la digitalisation croissante des activités, ainsi que les services proposés par le Groupe (mobilité partagée, distribution d'énergie) nécessitent des dispositifs permettant d'assurer aux consommateurs un traitement sécurisé de leurs données personnelles, mais également leur confidentialité.
Afin de répondre à cet enjeu majeur, le Groupe Bolloré a mis en place un Comité de pilotage dédié au RGPD et plus largement à la protection des données qui se concentre sur :
- le renforcement des droits des personnes sur leurs données personnelles ;
- les mesures de sécurité encadrant le traitement des données ;
- la répartition des rôles et responsabilités entre les différentes sociétés qui les traitent.

Ce Comité de pilotage est composé de data protection officers (DPO) désignés au sein du Groupe ainsi que des référents RGPD (juristes, représentants des systèmes d'information, ressources humaines, achats, etc.) et se réunit régulièrement afin de réaliser le bilan des actions en cours et de déterminer les prochaines étapes de déploiement.
Il a notamment pour missions de :
- mettre en place des procédures internes (registre des traitements, procédure d'analyse d'impact, procédure de gestion des incidents de sécurité, etc.) et des outils garantissant la prise en compte de la protection des données ;
- définir des actions/plans d'action afin de réduire les risques encourus par les personnes physiques, identifiés dans le cadre de la cartographie des traitements de données personnelles ;
- former les collaborateurs à ces obligations.

(1) R : risque prioritaire extra-financier.

RÉSULTATS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Ainsi, fin juin 2019, les salariés des sociétés françaises du Groupe ont pu suivre un module de formation en ligne (e-learning) spécifique à la protection des données personnelles. Sur l'ensemble des collaborateurs (hors activités de communication) présents au 31 décembre 2019, ayant bénéficié de cet e-learning, environ 50 % l'ont finalisé avec succès. Ce module a été complété par des sessions de sensibilisation adaptées aux spécificités des métiers, réalisées en présentiel auprès des collaborateurs par les DPO des différentes divisions. Elles ont également effectué, à destination de leurs salariés, des campagnes d'informations relatives aux traitements de leurs données personnelles. Concomitamment, les référents RGPD des Directions des ressources humaines des entités françaises et européennes ont été formés aux dispositions du règlement européen sur la protection des données et disposent d'une plateforme collaborative rassemblant les différents documents et procédures nécessaires à leur mise en conformité.
Enfin, le système de gestion de la sécurité du système d'information (SMSI) mis en place au sein du Groupe s'appuie sur la norme ISO 27001.2013, qui permet le pilotage de la sécurité dans l'ensemble de ses filiales à travers le monde.
Les sociétés des divisions exerçant leurs activités auprès de personnes physiques ont mis en place des actions supplémentaires.
À ce titre, Bolloré Energy a procédé à des campagnes d'information spécifiques portant sur les systèmes informatiques embarqués comportant de la géolocalisation auprès des salariés concernés et a réalisé une cartographie de son parc applicatif.
Blue Systems a, quant à elle, complété son organisation par la nomination de DPO au sein de nouvelles entités et d'un DPO référent pour la division. Une procédure de gestion des requêtes effectuées par les personnes physiques a été mise en place pour chacune des sociétés de son périmètre.

2.2.3. PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

DESCRIPTION DU RISQUE

Risques liés aux droits humains R (2)

Sa forte présence à l'international conduit le Groupe à employer de nombreuses personnes, directement ou indirectement, dans un contexte institutionnel variant d'un pays à l'autre, où les droits humains sont parfois réputés menacés. C'est pourquoi le respect et la promotion des droits humains ont été définis comme un axe prioritaire pour le Groupe, couvrant des enjeux tels que le principe de non-discrimination (droits des femmes, droits des minorités, lutte contre le harcèlement moral ou sexuel, etc.), la garantie de conditions de travail décentes, la promotion d'un dialogue social et la liberté d'association des syndicats, ou encore les situations de travail forcé ou de travail des enfants.
À noter que le travail forcé et le travail des enfants représentent des risques majeurs en ce qu'ils doivent constituer une priorité absolue en termes de prévention et d'action. Néanmoins, ces risques sont encadrés par les mesures et contrôles internes mis en place pour le recrutement des collaborateurs.
En outre, une attention spécifique est portée par le Groupe sur sa chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Le devoir de vigilance raisonnable du Groupe doit en effet être adapté pour répondre au contexte local de certaines régions : les offres et prestations peuvent être parfois limitées par un tissu concurrentiel restreint au niveau local, régional ou même national (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100).

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe s'efforce de mettre en place une gouvernance qui reflète ses valeurs dans les pays où il opère, et s'engage à respecter les principes de respect des droits de l'homme depuis plus de dix ans à travers son adhésion au Pacte mondial. En inscrivant cet enjeu comme pilier fondamental de sa stratégie RSE, le Groupe Bolloré place la défense et la promotion des droits humains comme composante essentielle de ses activités et a formalisé son engagement en 2019 au sein d'une Charte droits humains Groupe, comme annoncé en 2018. Cette Charte, signée par le Président-directeur général du Groupe Cyrille Bolloré, structure la démarche droits humains du Groupe, adossée aux standards internationaux et tout particulièrement :
- la Charte internationale des droits de l'homme ;
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- les principes de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;

(2) R : risque prioritaire RSE et vigilance.

• les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.
Les engagements qui y sont exprimés s'inscrivent également dans les objectifs de développement durable de l'ONU (ODD), et sont articulés autour de trois axes :
• le respect des droits des travailleurs dans toute notre chaîne de valeur ;
• le respect des droits fondamentaux des communautés riveraines de nos activités ;
• la recherche constante d'une contribution sociétale positive.
Afin de respecter les engagements exprimés au sein de la Charte, la démarche repose sur une répartition des rôles entre :
• le Groupe qui assure un rôle de sensibilisation, de formation, de mobilisation, d'articulation, de mutualisation et de reporting confié à la Direction RSE Groupe ;
• les divisions et filiales, en charge de la mise en œuvre opérationnelle en intégrant les spécificités propres à leurs métiers, ainsi que l'exigence d'adaptation aux territoires d'implantations confiée à un référent droits humains, sous la responsabilité de leurs Directions générales.
Les engagements exprimés par le Groupe impliquent l'ensemble des collaborateurs et appellent la mise en place de dispositifs de diligence raisonnable appropriés, permettant d'identifier, prévenir et atténuer les risques d'atteintes graves, de la part des divisions et filiales du Groupe. Par ailleurs, la Charte droits humains Groupe stipule que les contractants et partenaires commerciaux du Groupe doivent souscrire à ses principes. La Charte et d'autres documents éthiques internes complémentaires leur sont remis afin qu'ils puissent se conformer à ces dispositions. Bien que le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs ne soit pas organisé de manière consolidée, les divisions et les filiales de Bolloré SE prennent en compte des critères éthiques et compliance dans leurs process d'achat au-delà de critères standards financiers, administratifs et techniques répondant aux engagements du Groupe. Des exigences éthiques et de compliance peuvent également faire l'objet de clauses dédiées dans les contrats.
La gouvernance des enjeux éthiques est assurée par le Comité éthique – RSE et anticorruption, qui se réunit une à deux fois par an afin d'établir les lignes directrices (voir 1.3 – Gouvernance de la RSE, page 60), qui seront appliquées par les services concernés, et déployées auprès des services opérationnels.

PLAN D'ACTION GROUPE

Afin d'assurer la transposition des engagements du Groupe en actions, et de toujours mieux intégrer la défense, le respect et la promotion des droits humains dans la culture de l'entreprise, la publication de la Charte droits humains Groupe s'est accompagnée de l'élaboration d'un plan d'action Groupe 2019-2020, construit dans une approche cyclique autour de trois aspects : communication, sensibilisation et formalisation.

• Communication

La communication et la publication des engagements et actions du Groupe en matière de droits humains constituent un enjeu nécessaire, tant dans sa démarche de transparence, que dans sa volonté de diffusion et de bonne appropriation de ses principes à l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe a ainsi déployé une stratégie de communication de manière à pouvoir toucher l'ensemble des parties prenantes internes et externes :
• Parties prenantes internes :
– déploiement d'une campagne de communication de la Charte et de la démarche Groupe auprès des Directeurs généraux des business units pour transmission à leurs services et leurs réseaux sur l'ensemble des territoires d'implantation du Groupe (en cours) ;
– communication de la Charte et de la démarche Groupe aux services supports (Direction des ressources humaines, Direction des achats, Direction de la conformité, Direction juridique) ;
– campagne de communication sur le système d'alerte – mise en ligne, portée et fonctionnement (en France en 2019, à l'international en 2020) : développement d'affiches, leaflets (plus de 200 établissements et plus de 7 500 collaborateurs touchés) ;
– développement d'outils de communication : élaboration d'une newsletter, élaboration de listes de diffusion, réalisation de supports visuels (affiches, vidéos, modules), etc.
• Parties prenantes externes :
– mise en ligne de la Charte droits humains Groupe sur le site Internet ;
– transmission de l'ensemble des documents de la démarche éthique du Groupe aux partenaires, fournisseurs et sous-traitants (en cours de formalisation) ;
– publication de notre axe RSE droits humains sur les réseaux sociaux ;
– communication de la Charte et présentation de la stratégie droits humains Groupe aux investisseurs.

Axes d'amélioration :
• Les éventuelles difficultés, les enjeux et axes de progrès ont été dégagés afin d'inscrire les actions droits humains Groupe dans une démarche d'amélioration continue. Compte tenu de la diversité des activités du Groupe, de l'étendue de son périmètre géographique et de la complexité de son réseau, parvenir à toucher l'ensemble des collaborateurs et mesurer le degré de déploiement de la Charte droits humains constitue un aspect sur lequel des efforts devront être déployés.
• Afin de répondre à notre objectif de poursuivre dans la communication et la transparence, aussi bien sur les engagements que sur les résultats obtenus et les actions menées, le développement et le suivi d'indicateurs de performance constituent un axe d'amélioration identifié.

• Sensibilisation

Afin de garantir la bonne appropriation des principes édictés par la Charte droits humains, la sensibilisation – à la fois de fonctions ciblées et de l'ensemble des collaborateurs et partenaires commerciaux – constitue le second pilier du plan d'action droits humains Groupe, et a pour objectif de permettre une meilleure compréhension de ces enjeux dans le monde de l'entreprise :
• développement d'une newsletter ciblant l'ensemble des collaborateurs du Groupe Bolloré (hors Vivendi), soit près de 23 000 personnes, proposant des articles et des supports relatifs aux droits humains (actions du Groupe, éléments de définition, bonnes pratiques, évolution des réglementations, etc.), aussi bien en anglais qu'en français ;
• élaboration d'une vidéo de sensibilisation, version anglaise et version française, proposant une définition des droits humains en entreprise ;
• développement d'un module d'e-learning destiné à l'ensemble des collaborateurs afin de présenter les enjeux des droits humains en entreprise, ainsi qu'un module spécifiquement axé sur les enjeux au sein des chaînes d'approvisionnement, destiné aux services achats (en cours de développement) ;
• organisation en octobre 2019 d'une conférence de sensibilisation aux enjeux droits humains en entreprise à destination du top 100 des managers siège élargi aux équipes RH, juridique, achats (entre 60 et 70 participants) ;
• élaboration d'un kit pédagogique proposant des définitions, éléments contextuels historiques et réglementaires, à destination des Directeurs généraux des différentes business units du Groupe pour partager une démarche de sensibilisation auprès des Directions régionales et locales (en cours) ;
• mise à disposition de l'équipe de la Direction RSE Groupe pour organiser des ateliers et séances de sensibilisation (exemple au Comité RSE de Bolloré Logistics, ateliers et réunions de travail).
Axes d'amélioration :
• Identifier l'approche, ainsi que les thématiques, les plus pertinentes par catégorie de métiers et selon les implantations géographiques et activités des entités afin d'adapter les actions de sensibilisation.
• Optimiser le processus de reporting pour pouvoir proposer des indicateurs de suivis et de performance sur la démarche de sensibilisation des collaborateurs aux enjeux droits humains.

• Formalisation

Les engagements de la Charte droits humains appellent à la mise en place d'actions et de mesures pour concrétiser la stratégie du Groupe :
• Formalisation d'une structure de gouvernance :
– mise en place d'un Comité de pilotage droits humains en septembre 2019 réunissant les interlocuteurs RSE des divisions et filiales du Groupe, ainsi que les fonctions support (juridique, ressources humaines, achats, compliance, communication, etc.). À l'issue de ce Comité de pilotage, un groupe de travail priorisant le périmètre de Bolloré Transports & Logistics, conformément à la cartographie des risques RSE (voir 1.2 – Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré page 58), s'est réuni pour élaborer un questionnaire qui sera envoyé aux Directions régionales et locales de la division. Les réponses qui seront collectées pour le premier semestre 2020 permettront d'affiner la cartographie des risques droits humains sur les activités de Bolloré Transport & Logistics et de déterminer des plans d'action ciblés ;
– déploiement d'un système d'alerte professionnelle (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100) ;
– les engagements du Groupe ont été formalisés et déclinés en politiques et procédures au sein de la filiale de transport et de logistique, où les risques associés aux droits humains ont été cartographiés comme prioritaires en 2017 (ex. : formalisation de fiches supports et de processus intégrant les enjeux RSE et droits humains, tels qu'une procédure de recrutement et un guide d'entretien élaborés pour lutter contre la discrimination à l'embauche) ;

– mise en place d'une mission pilote sur les activités de Bolloré Transports & Logistics en Côte d'Ivoire : organisation d'entretiens et de temps d'échanges avec les équipes locales pour sensibiliser les différents services aux enjeux droits humains, présenter la stratégie RSE du Groupe, et rassembler les bonnes pratiques observées sur site afin de confronter la démarche Groupe aux réalités du terrain ;
– poursuite du chantier « achats responsables » (identification des risques droits humains au sein de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, formalisation d'une charte encadrant des processus adaptés, etc.) (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100) ;
– intégration de critères droits humains au sein des processus existants : procédures, clauses contractuelles, audits, etc. ;
– déterminer des indicateurs de suivis et de performance pour les enjeux droits humains (en cours).

Axes d'amélioration :

- La formalisation de processus et de plans d'action est fortement corrélée aux enjeux de communication et de sensibilisation de la thématique des droits humains. Cet aspect est en effet essentiel pour que les filiales, en charge de la mise en œuvre opérationnelle conformément à l'organisation décrite au sein de la Charte droits humains Groupe, puissent implémenter des plans d'action adaptés, intégrant les spécificités de leurs activités et de leurs territoires d'implantation.
- Élaborer des outils et processus alignés sur les meilleures pratiques internes identifiées.

LE RESPECT DES DROITS DES TRAVAILLEURS DANS TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

Le premier engagement du Groupe en matière de promotion, de protection et de respect des droits humains place – conformément à son axe prioritaire RSE – la santé, la sécurité, et la qualité des conditions de travail de ses collaborateurs comme enjeu majeur, et ce, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. C'est pourquoi, le Groupe met en place des mesures lui permettant d'exercer sa vigilance raisonnable à l'égard des collaborateurs de ses fournisseurs et sous-traitants, au-delà des dispositifs en place pour ses propres collaborateurs. Le respect des droits des travailleurs repose notamment sur les enjeux suivants :

- La santé et la sécurité : les divisions et filiales du Groupe Bolloré déploient des politiques santé-sécurité intégrant toute personne intervenant sur le site, et encadrant les activités des travailleurs sur la base de cartographies des risques intégrant les spécificités de chaque type de postes et proposant toutes les mesures appropriées, basées sur les meilleurs standards pour garantir un environnement de travail sécurisé et prévenir les accidents (voir 2.1.1 – Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 61).

— ***Indicateurs concernant la santé et la sécurité dans les pays d'implantation du Groupe situés sous la moyenne mondiale du Human Freedom Index****

	2019
Part de salariés pouvant bénéficier d'une couverture sociale	94 %
Dont part d'entités où il ne s'agit pas d'une obligation légale	55 %
Dont part d'entités où la couverture santé couvre les ayants droit	85 %
Dont part d'entités où la couverture santé est plus favorable que ce que prévoit l'obligation légale	89 %
Part de salariés pouvant bénéficier d'un suivi médical régulier proposé par l'entreprise (1)	86 %
Part d'entités où le service médical proposé est gratuit pour les collaborateurs	71 %
Nombre d'heures de formation HSE pour les salariés	114 384
Nombre d'heures de formation HSE pour les sous-traitants	67 319

* Cet index a été élaboré par les chercheurs du think-tank du Cato Institute. Périmètre défini sur la base des pays d'implantation du Groupe hors activités Communication. À l'échelle du Groupe, ce périmètre représente 61 % de l'effectif total, sur cinquante pays (Angola, Argentine, Bangladesh, Bénin, Birmanie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Chine, République du Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Guinée, Inde, Indonésie, Kenya, Laos, Liban, Liberia, Madagascar, Malaisie, Malawi, Mali, Maroc, Mexique, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Pakistan, Philippines, Qatar, République démocratique du Congo, République centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Thaïlande, Timor oriental, Togo, Tunisie, Vietnam, Zambie, Zimbabwe).

(1) Inclut tout salarié qui a la possibilité d'accéder à un suivi médical grâce à l'entreprise, même s'il n'en a pas fait usage au cours de l'année.

- La rémunération : les divisions et filiales du Groupe Bolloré mettent en place des politiques de rémunération respectant les législations locales sur le salaire minimum. La régularité du versement pouvant constituer un enjeu essentiel pour les collaborateurs dans certains pays, les filiales s'assurent du versement régulier d'un salaire correspondant au nombre d'heures effectivement travaillées.
- Le temps de travail et congés payés : respect de la législation locale sur la rémunération des heures supplémentaires de travail, respect de temps de pause, jour de repos hebdomadaire et octroi de congés parentaux. Ces enjeux sont explicités au sein des règlements intérieurs et conventions collectives des différents sites.
- La représentation des salariés : respect de la législation nationale sur la liberté d'association, droit à la négociation collective. En cas de législation restrictive, le Groupe s'engage à faciliter l'expression des salariés et à garantir l'absence de discrimination des travailleurs impliqués dans de telles structures représentatives (voir 2.1.2.2 – Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité, page 73).

— ***Indicateurs concernant le dialogue social dans les pays d'implantation du Groupe situés sous la moyenne mondiale du Human Freedom Index****

	2019
Nombre d'accords collectifs signés	57
Effectif couvert par une représentation syndicale/du personnel (1)	20 540
Part de l'effectif de salariés couverts par une représentation syndicale, et/ou d'une représentation du personnel	86 %

* Cet index a été élaboré par les chercheurs du think-tank du Cato Institute. Périmètre défini sur la base des pays d'implantation du Groupe hors activités Communication. À l'échelle du Groupe, ce périmètre représente 61 % de l'effectif total, sur cinquante pays (Angola, Argentine, Bangladesh, Bénin, Birmanie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Chine, République du Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Guinée, Inde, Indonésie, Kenya, Laos, Liban, Liberia, Madagascar, Malaisie, Malawi, Mali, Maroc, Mexique, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Pakistan, Philippines, Qatar, République démocratique du Congo, République centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Thaïlande, Timor oriental, Togo, Tunisie, Vietnam, Zambie, Zimbabwe).

(1) Cette donnée représente 66 % des effectifs des entités du reporting social Groupe hors activités Communication.

- La lutte contre le travail forcé et l'emploi des travailleurs mineurs : le Groupe s'engage à respecter les législations locales sur l'âge minimum d'accès à l'emploi, et interdit le recours à l'embauche d'enfants âgés de moins de 15 ans, et de jeunes âgés de moins de 18 ans pour tout type de travail dit « dangereux ».
- Une approche de diligence raisonnable dans la sélection des fournisseurs : avant de conclure un partenariat avec une entreprise sous-traitante, des procédures spécifiques sont appliquées. La filiale Bolloré Logistics a notamment renforcé ses processus éthiques relatifs à ses chaînes d'approvisionnement, par le déploiement de mesures de contrôles et d'évaluations RSE selon les types de transporteurs :
  - pour les transporteurs maritimes et aériens : déploiement d'une procédure de diligence raisonnable basée sur un questionnaire détaillé couvrant les aspects éthiques, conformité, droits humains, sociaux et conditions de travail, environnement, et gestion des fournisseurs selon ces mêmes thématiques. Un screening continu sur des bases de données juridiques dédiées est également réalisé. Si nécessaire, des enquêtes spécifiques via des agences de veille spécialisées peuvent être menées. Les fournisseurs doivent également remplir et signer le Certificat d'engagements Éthique et Compliance et les contrats intègrent des clauses RSE. Enfin, une évaluation RSE par questionnaire complète ce dispositif permettant d'évaluer les fournisseurs sur leur maturité en matière de développement durable de leurs activités et notamment, au-delà de la prise en compte de la gestion des risques, de la création d'opportunités. Une revue d'affaire mensuelle intégrant un volet RSE permet d'échanger sur ces problématiques ;
  - pour les transporteurs routiers : depuis le 1er janvier 2018, aucun ordre de transport ne peut être envoyé à un transporteur routier s'il n'est pas référencé sur Link Partner, la plateforme interne d'auto-référencement obligatoire. Ce référencement basé sur un questionnaire déclaratif comporte des volets éthiques et droits humains, QHSE et environnement. Une procédure de diligence raisonnable, axée sur l'approche déployée concernant les transporteurs maritimes et aériens, est en cours de déploiement avec des vagues de lancement établies selon des niveaux de priorité.
- La lutte contre toute forme de discrimination, conformément aux engagements édictés au sein de la Charte pour la diversité et inclusion, publiée en 2018 (voir 2.1.2 – Être un employeur attractif, page 68). En 2019, la Direction des ressources humaines de la filiale de transport et logistique a formalisé des actions afin de concrétiser les engagements de la Charte Diversité et Inclusion et a notamment implémenté la structuration d'une politique internationale de handicap. Des réunions de travail ont été organisées, et un formulaire envoyé à des référents de chaque grande zone afin de dresser un état des lieux sur les enjeux du handicap au travail, et de récolter les bonnes pratiques et initiatives (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100). Un outil de recrutement sera également lancé au premier semestre 2020, afin de diffuser aux recruteurs en interne des principes pour un recrutement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Par ailleurs, une enquête sur la diversité a été lancée en 2019 à l'intégralité du réseau des ressources humaines de Bolloré Transports & Logistics, afin de pouvoir élaborer un e-learning diversité adapté aux enjeux Groupe, dont le premier module sera lancé au premier semestre 2020. Plusieurs modules sur les différentes thématiques de la diversité seront ainsi déclinés, s'adressant notamment aux collaborateurs des services RH mais également à l'ensemble des managers, au Comité exécutif de Bolloré Transports & Logistics, ainsi que les Directions régionales et Directions générales des entités.

— ***Indicateurs concernant la formation dans les pays d'implantation du Groupe situés sous la moyenne mondiale du Human Freedom Index****

	2019
Part de femmes ayant reçu au moins une action de formation (1)	60 %
Part d'entités ayant mené des actions de sensibilisation en faveur de l'inclusion	56 %

* Cet index a été élaboré par les chercheurs du think-tank du Cato Institute. Périmètre défini sur la base des pays d'implantation du Groupe hors activités Communication. À l'échelle du Groupe, ce périmètre représente 61 % de l'effectif total, sur cinquante pays (Angola, Argentine, Bangladesh, Bénin, Birmanie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Chine, République du Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Guinée, Inde, Indonésie, Kenya, Laos, Liban, Liberia, Madagascar, Malaisie, Malawi, Mali, Maroc, Mexique, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Pakistan, Philippines, Qatar, République démocratique du Congo, République centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Thaïlande, Timor oriental, Togo, Tunisie, Vietnam, Zambie, Zimbabwe).

(1) Femmes formées/Effectif total femmes.

Les femmes formées au management au sein du périmètre droits humains représentent 50 % des femmes formées au management au sein du Groupe, hors activités de communication.
Ce périmètre représente également 56 % des entités du Groupe (hors activités de communication) à avoir mené en 2019 des actions de sensibilisation en faveur de l'inclusion.

LE RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX DES COMMUNAUTÉS ET RIVERAINS DE NOS ACTIVITÉS, ET LA RECHERCHE CONSTANTE D'UNE CONTRIBUTION SOCIÉTALE POSITIVE

Dans le cadre de sa démarche de cartographie des risques et de contextualisation des enjeux relatifs aux droits humains, le Groupe Bolloré a identifié cet aspect comme pilier de son engagement en ce que ses opérations sont susceptibles d'impacter les populations locales et communautés riveraines de ses sites d'exploitation, et ce, tout particulièrement dans les pays en développement. Conformément à la démarche décrite au sein de son plan de vigilance, les entités du Groupe Bolloré déploient des processus de diligence raisonnable tournés vers ces parties prenantes externes afin de :

- garantir leur sécurité vis-à-vis des activités du Groupe (voir 2.1.1 – Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 61) ;
- proposer un dialogue ouvert afin de garantir le droit à un consentement libre et éclairé, ainsi que des dispositifs de concertation (rencontre avec les autorités publiques, les communautés) et mettre à leur disposition un système leur permettant de soumettre des alertes et éventuelles plaintes (voir le paragraphe « Mise en œuvre d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements » page 103) ;
- promouvoir le droit à un environnement sain, en préservant l'environnement et prévenant les impacts affectant la qualité de l'air, des sols, l'accès à l'eau potable et aux ressources naturelles et prévenant les nuisances (voir 2.3. – Innover face aux grands enjeux environnementaux, page 82).

— ***Indicateurs environnementaux dans les pays d'implantation du Groupe situés sous la moyenne mondiale du Human Freedom Index****

	2019
Nombre de pollution accidentelle sur les trajets routiers	3
Part des entités disposant d'une politique environnementale	82 %
Part des entités ayant mis en place des mesures de prévention environnementales suite à une cartographie des risques environnement ou analyse environnementale (1)	88 %

* Cet index a été élaboré par les chercheurs du think-tank du Cato Institute. Périmètre défini sur la base des pays d'implantation du Groupe hors activités Communication. À l'échelle du Groupe, ce périmètre représente 61 % de l'effectif total, sur cinquante pays (Angola, Argentine, Bangladesh, Bénin, Birmanie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Chine, République du Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Guinée, Inde, Indonésie, Kenya, Laos, Liban, Liberia, Madagascar, Malaisie, Malawi, Mali, Maroc, Mexique, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Pakistan, Philippines, Qatar, République démocratique du Congo, République centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Thaïlande, Timor oriental, Togo, Tunisie, Vietnam, Zambie, Zimbabwe).

(1) Soit 54 % des entités de ce périmètre.

Le Groupe s'inscrit également dans une démarche de progrès, consistant à déployer tous les moyens raisonnables appropriés destinés à optimiser les externalités positives générées par ses activités, tout au long de sa chaîne de valeur. À ce titre, le Groupe s'emploie à contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'ONU (voir 4.3.1 – Table de concordance, page 118).
Depuis 2017, le Groupe Bolloré s'appuie sur la mesure de l'empreinte socio-économique de Bolloré Transport & Logistics, pour qui les enjeux droits humains sont prioritaires, dans les territoires d'implantation concernés et a ainsi réalisé plusieurs études sur les impacts générés par ses différentes activités, et ce, notamment en matière de valeur créée, mais également sur la santé et l'éducation.
Ces études ont été d'abord effectuées au Cameroun, au Gabon, au Congo et aux Comores, puis menées en 2019 en Sierra Leone, au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda. Dans un souci de transparence, l'application de la méthode de calcul, les données d'entrée et les résultats de chaque étude sont vérifiés par un cabinet de conseil externe qui en valide la sincérité et les conclusions. Dans un premier temps, un audit interne des données quantitatives et qualitatives est mené avec les responsables projets corporate et les managers achats, finance, RH, RSE, etc. des pays concernés. Puis, dans un souci de transparence, l'application de la méthode de calcul, les données d'entrée et les résultats de chaque étude sont vérifiés par un cabinet de conseil externe qui en valide la sincérité et les conclusions. Le cabinet valide pour chacune des études l'analyse de l'empreinte socio-économique de Bolloré Transport & Logistics grâce à un outil de calcul spécifique réalisé pour ce périmètre. Le modèle conçu s'appuie sur l'utilisation des tableaux entrées-sorties symétriques permettant de modéliser les interdépendances entre l'ensemble des secteurs d'activité d'une économie donnée (travaux de l'économiste Leontief).

— ***Étude de l'empreinte socio-économique annuelle***

	Cameroun, Gabon, Congo	Comores, Sierra Leone, Kenya, Tanzanie et Ouganda
	Données 2017	Données 2018
Emplois directs (1)	7 985	2 289
Dont femmes	923	573
Prestataires locaux (2)	28 126	43 215
Emplois induits (3)	14 910	12 712
Couverture maladie (en millions d'euros)	4,7	2,658
Contributions aux services publics (en millions d'euros)	110	23,33
Achats de biens et services sur le marché national (en millions d'euros)	164,7	120,46
Nombre d'actions sociétales	76	17
Montant des actions sociétales (en euros)	1 441 000	168 000

(1) Emplois directs générés sur l'année par les business units Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways (si présente dans le pays concerné).
(2) Emplois indirects générés sur l'année chez les prestataires (notamment des dockers) et fournisseurs locaux.
(3) Emplois induits sur l'année via la consommation des ménages des employés directs et indirects.

Plus de 90 % des collaborateurs sont recrutés en local, et le Groupe Bolloré, comptant près de la moitié de ses collaborateurs sur le continent africain, s'appuie sur de nombreux partenariats avec les écoles et universités de ses territoires d'implantation, contribuant ainsi au dynamisme des régions dans lequel il opère. Parfois premier employeur dans des territoires fortement impactés par des enjeux de développement (chômage, déficit infrastructurel, etc.), le Groupe renforce son empreinte sociétale positive, notamment à travers ses actions de mécénat (voir 2.4.2 – Politique de mécénat, page 99), mais également à travers ses activités, qui contribuent au désenclavement des territoires et à l'innovation au regard des enjeux énergétiques, et au dynamisme économique (achats locaux, taxation et impôts). Par ailleurs, la politique de formation – notamment ouverte aux salariés des entreprises sous-traitantes dans certains territoires –, ainsi que la couverture santé et les campagnes de vaccination proposées aux collaborateurs, dans des régions en déficit d'infrastructures sanitaires, participent également à une contribution sociétale positive.
En outre les études d'impact socio-économique réalisées en 2018 et 2019 dans 8 pays d'Afrique subsaharienne font état de plus de 10 000 emplois directs, 71 000 emplois indirects et 27 000 emplois induits générés en un an par les activités des entités des business units de Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways de ce périmètre. Ainsi, les résultats des différentes études d'impact du Groupe attestent de l'ancrage territorial positif de l'entreprise sur les emplois, la montée en compétence des populations, l'amélioration des conditions de vies des communautés locales grâce aux initiatives sociales et sociétales menées par les filiales. On peut citer l'exemple du Sierra Leone, où des réservoirs d'eau de 5 000 à 10 000 litres de capacité ont été remis aux communautés locales afin de leur permettre de bénéficier d'un accès à l'eau potable.

— ***Indicateurs de recrutements dans les pays d'implantation du Groupe situés sous la moyenne mondiale du Human Freedom Index****

	2019
Part de managers employés localement	85 %
Part d'étudiants recrutés issus d'une école ou université partenaire	30 %
Part de salariés formés	57 %
Employés recrutés à l'issue de leur période de stage ou d'alternance (1)	231
CDD transformés en CDI (2)	764

* Cet index a été élaboré par les chercheurs du think-tank du Cato Institute. Périmètre défini sur la base des pays d'implantation du Groupe hors activités communication. A l'échelle du Groupe, ce périmètre représente 61% de l'effectif total, sur cinquante pays (Angola, Argentine, Bangladesh, Bénin, Birmanie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Chine, République du Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Guinée, Inde, Indonésie, Kenya, Laos, Liban, Liberia, Madagascar, Malaisie, Malawi, Mali, Maroc, Mexique, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, Pakistan, Philippines, Qatar, République Démocratique du Congo, République Centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Sierra Léone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Thaïlande, Timor oriental, Togo, Tunisie, Vietnam, Zambie, Zimbabwe).
(1) Soit 69 % des employés recrutés à l'issue de leur période de stage ou d'alternance au niveau du Groupe hors activités de Communication.
(2) Soit 80 % des CDD transformés en CDI au niveau du Groupe hors activités de Communication.

2.3. Innover face aux grands enjeux environnementaux

Notre stratégie de diversification dans des secteurs d'activité en faveur de la transition énergétique comme le développement de solutions de la mobilité électrique et le stockage d'électricité ou de systèmes d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données pour la ville de demain positionne naturellement le Groupe comme un acteur engagé dans la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique. De plus, il s'est engagé à maîtriser l'empreinte environnementale de l'ensemble de ses activités au travers le déploiement de systèmes de management de l'environnement lui permettant également de prévenir le risque de pollutions liées au stockage et transport des matières dangereuses identifié dans la cartographie du Groupe parmi ses risques RSE prioritaires.

2.3.1. S'ADAPTER ET LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Face aux grands enjeux climatiques et au renforcement des attentes de ses parties prenantes, le Groupe Bolloré met en œuvre des mesures d'atténuation lui permettant de s'adapter et de lutter contre les risques climatiques dans l'exercice de ses activités. Face aux risques physiques portés sur ses activités vis-à-vis de l'augmentation des événements climatiques extrêmes, aux risques et opportunités de transition liés à l'évolution des marchés et des technologies, aux enjeux de compétitivité ou encore de réputation, le Groupe prend conscience de l'importance de placer ces enjeux au cœur de sa stratégie de développement et de management de ses activités. Fer de lance de sa future résilience, il investit à long terme, pour saisir les opportunités de modernisation et diversification de ses activités qui lui permettront d'adapter au mieux son organisation face aux grands changements sociétaux liés au climat pour :

- améliorer son efficacité énergétique, réduire ses émissions de GES et ses coûts d'exploitation ;
- réduire sa dépendance aux énergies fossiles et à la variation des coûts du carbone ;
- renforcer ses performances et sa compétitivité : anticiper et répondre aux attentes des parties prenantes relatives aux risques liés au changement climatique en améliorant la performance ESG du Groupe ;
- continuer à se diversifier et à investir dans le développement de produits et services bas carbone, et ainsi lutter et renforcer sa résilience face aux impacts du changement climatique.

GOUVERNANCE ET STRATÉGIE DU GROUPE FACE AUX RISQUES LIÉS AU CLIMAT

À travers le Comité éthique – RSE et anticorruption, les Présidents et Vice-Présidents du Conseil d'administration participent à la revue et à l'orientation de la stratégie, des plans d'action et des décisions clés liés à la RSE, y compris l'analyse des risques et opportunités liés au changement climatique. En 2020, le compte rendu du Comité éthique – RSE et anticorruption 2019 a été transmis à l'ensemble des membres du Conseil d'administration. La performance des projets menés dans le cadre de la politique RSE, dont les enjeux relatifs au climat, fait l'objet d'un suivi hebdomadaire par la Directrice communication et RSE au Directeur financier et Vice-Président du Conseil d'administration du Groupe Bolloré.

MANAGEMENT DU RISQUE CLIMAT

La maîtrise des risques et opportunités relatifs au climat fait partie intégrante des engagements pris par le Groupe au sein de son pilier stratégique « Innover face aux grands enjeux environnementaux » dans lequel il s'engage à lutter contre le changement climatique, mesurer et réduire son empreinte GES ainsi qu'à saisir les opportunités et maîtriser les risques liés à l'impact carbone de ses produits et services. En suivant le processus de gestion des risques de la Direction des risques du Groupe et de la Direction de la RSE (voir chapitre 3 – Facteurs de risque et contrôle interne, page 128), les business units visent à décliner les processus de gestion des risques par rapport à leurs activités.
Par exemple, au sein de sa filiale Bolloré Logistics, la gestion des risques et des opportunités liés au climat est un processus en plusieurs étapes. Tout d'abord, les risques et les opportunités sont identifiés et classés selon leur nature. Pour chacun d'eux, des mesures d'atténuation, des solutions alternatives ou des actions de suivi sont conçues. Un plan d'action de gestion des risques est élaboré sous la supervision du responsable QHSE de l'entreprise, qui est également chargé de sa mise à jour. Il comprend un processus détaillé de gestion des risques et des opportunités pour chaque risque ou opportunité spécifique identifié et, le cas échéant, pour les risques, un plan de continuité des activités.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Afin de mesurer sa performance et les efforts mis en œuvre pour maîtriser les risques liés au climat, le Groupe s'attache à suivre les indicateurs suivants :

- évolution des émissions de GES scopes 1 et 2 (incluant la mesure des consommations de carburant, d'électricité, de chauffage, etc.) ;
- mesure des émissions de GES scope 3 (incluant la mesure des émissions de GES relatives aux déchets, au transport de personnes et aux produits et services du Groupe) ;
- investissements (en euros) en faveur de l'optimisation de la performance énergétique et d'actions de réduction des émissions de GES au sein des activités (pose de LED, détecteurs de présence, rénovation système de chauffage, travaux d'isolation, renouvellement de la flotte de véhicules, etc.) (en cours de mise en place) ;
- part de la consommation d'énergies issue de sources d'origine renouvelable ;
- investissements pour le développement de produits et services bas carbone (en cours de mise en place) ;
- montant du chiffre d'affaires lié aux produits et services bas carbone (en cours de mise en place).

MAÎTRISE DE L'EMPREINTE GES ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Chaque année, le Groupe mesure les émissions de GES liées à ses consommations énergétiques. En outre, conformément à la loi portant sur l'engagement national pour l'environnement du 12 juillet 2010, le Groupe a reconduit en 2019 son bilan de GES sur l'année de référence 2018.

— ***Synthèse des émissions de GES retenues pour les scopes 1, 2 et 3 du Groupe Bolloré (hors Communication)***

(en tonnes éq. CO_2)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	**2019**	2018 proforma	2018	2017	**Variation 2018/2019**	Taux de couverture
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 (1)	258 206	8 237	7 743	913	275 098	252 733	268 013	273 895	3 %	100 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (2)	66 053	1 172	4 251	98	71 574	60 173	61 614	77 625	16 %	100 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	324 260	9 409	11 994	1 010	346 672	312 906	329 628	351 520	5 %	100 %
Émissions GES – scope 3 (3)	3 356 220	4 479 395	8 639	562	7 844 817	NA	4 671 770	4 553 489	NA	100 %
TOTAL DES ÉMISSIONS GES SCOPE 1, 2 ET 3	3 680 480	4 488 804	20 633	1 572	8 191 489	NA	5 001 397	4 905 009	NA	100 %

NA : non applicable
(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels et les émissions fugitives liées aux fluides frigorigènes.
(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.
(3) Le scope 3 correspond l'amont de l'énergie, les déchets, la combustion des produits pétroliers et les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport, et aux déplacements professionnels. L'historique du scope 3 ne peut être comparable à la valeur 2019 du fait de changements méthodologiques et de l'augmentation de l'exhaustivité des postes calculés.
La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015.
À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émissions français a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.

Se référer au chapitre 1 de ce document d'enregistrement universel – La RSE en quelques chiffres, page 18, pour accéder à la répartition des émissions de GES par zone géographique et poste d'émission.

PLAN D'ACTION GROUPE

Afin de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES), le Groupe travaille sur l'optimisation de ses consommations énergétiques. Des efforts conséquents sont menés au quotidien par l'ensemble des divisions pour réduire les consommations, optimiser les charges d'exploitation et réduire l'impact de ses activités sur le dérèglement climatique. Si les sites industriels sont les plus gros consommateurs et font l'objet d'attentions particulières, le Groupe Bolloré prend également soin d'optimiser les consommations de ses sites tertiaires. La gestion durable du parc immobilier et des infrastructures fait également partie des préoccupations du Groupe, qui œuvre de manière volontaire afin de contribuer à répondre à des enjeux plus larges tels que le changement climatique. En 2019, 44 entités répondant au reporting RSE ont déclaré avoir mis en œuvre des actions permettant d'améliorer la performance énergétique.

En outre, en 2019, le Groupe a produit et/ou consommé 12,5 % d'électricité issue d'origine renouvelable par les entités.

Le Groupe se fixe pour objectif à 2022 de renforcer sa capacité à mesurer son scope 3 et notamment l'impact de ses produits et services sur le climat à travers le développement d'une méthode de calcul permettant d'estimer :
- les émissions de GES incombant à ses produits et services de scope 3 ;
- les tonnes de CO_2 évitées grâce à la mise en œuvre de ses activités sur un périmètre renforcé et de manière systématique.

En 2019, le Groupe a entamé un travail d'approfondissement du calcul de son scope 3 et est en mesure depuis cette année d'y inclure : l'amont de l'énergie, les déchets, la combustion des produits pétroliers et les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport, les déplacements professionnels. Le Groupe poursuivra cette démarche dans une logique d'amélioration continue de la précision et l'exhaustivité des données prises en compte dans ce bilan.

Transport et logistique

Les activités de transport et logistique représentent plus de 90 % des émissions du Groupe. Les plus gros postes d'émissions identifiés sont : le transport de marchandises, la manutention et l'électricité. Depuis le suivi de leurs consommations à la mise en œuvre de solutions d'optimisation de la performance énergétique de leurs activités, chacune des divisions s'implique au quotidien pour la réduction de l'empreinte GES du Groupe Bolloré. Les activités de transport et de logistique tendent à améliorer la qualité de leurs constructions et à optimiser leurs infrastructures existantes pour limiter l'impact de ces dernières sur l'environnement, s'appuyant sur des labels et certifications reconnues.

- **Bolloré Ports**

Green Terminal

Conscient des enjeux environnementaux, Bolloré Ports a lancé un programme technique de gestion de ses terminaux en complément de la norme ISO 14001 certifié par un organisme agréé : le label Green Terminal. Ce label, basé sur la norme ISO 14001, atteste du dépassement volontaire par le Groupe de cette norme internationale, en vue d'améliorer sa performance environnementale et de mettre en valeur toutes les bonnes pratiques. Dans ce cadre, les ports du Groupe Bolloré multiplient les initiatives et travaillent à la réduction des émissions de leur GES. En moyenne, 10 % d'un investissement global lors d'une construction ou réhabilitation de site sont consacrés à l'environnement, hors équipements de manutention portuaire. Engagés dans des démarches de certifications environnementales, les terminaux portuaires du Congo, du Ghana et d'Inde visent l'obtention du label Green Terminal à fin 2020.
Plus concrètement, des solutions innovantes faisant appel à la récupération puis à la restitution de l'énergie solaire sont utilisées pour le fonctionnement des portiques, la mise en place de l'ERTG sur les derniers projets, l'achat de tracteurs électriques, les Bluebus qui servent de moyen de transport (navettes) permettant aux employés de se déplacer sur l'ensemble d'un terminal (cour piétonne). Trois des cinq objectifs clés visés par le label ciblent notamment la réduction des polluants atmosphériques dont les gaz à effet de serre :
- investir dans son propre parc de véhicules à faibles émissions et à faible consommation de carburant (véhicules, équipements tels que ERTG, STS, tracteurs électriques, installation de centrale électrique) ;
- utiliser des carburants à moindre émissions (soufre, carbone, particules) pour l'exploitation de son propre parc (voitures, camions, navires de service) et de ses équipements terminaux (ex : grues mobiles et non mobiles) ;

- contrôler les performances des entrepreneurs en introduisant les normes attendues en matière d'émissions dans les documents contractuels.

Outre ces trois objectifs, les ports souhaitent donner l'exemple dans la gestion de leur activité et tendre vers des projets démontrant la faisabilité de nouvelles technologies qui réduisent la pollution de l'air (telles que l'électrification des engins de manutention ou encore le raccordement au réseau électrique des infrastructures), la restriction à l'entrée de véhicules (camions, barges, trains) dans la zone du terminal non conformes, l'intégration de critères d'émissions atmosphériques et de bonnes pratiques opérationnelles dans les procédures d'appel d'offres associées aux contrats de concession et de bail.

Toujours dans une démarche d'optimisation de ses consommations énergétiques, Bolloré Ports a également promu sur son port MPS II la certification Edge (Excellence in design for greater efficiences), standard en construction durable certifié. Les projets bénéficiant du standard Edge diminuent de plus de 20 % leur consommation d'énergie et d'eau. Cette démarche vise à être déployée sur l'ensemble des projets portuaires à venir.

Connexion des ports au réseau national électrique

Selon ses territoires d'implantation, lorsque les infrastructures le permettent et en concertation avec les autorités locales de certains pays, Bolloré Ports s'est fixé pour objectif de connecter aux réseaux électriques nationaux l'ensemble de ses terminaux à conteneurs fonctionnant jusqu'alors sur centrale électrique. En 2019, vingt-deux terminaux et concessions sur vingt-quatre (dont un partiellement) sont actuellement connectés au réseau. Ces connexions permettent une diminution significative des émissions de particules polluantes, ainsi que des consommations de gazole, lubrifiants et pièces détachées dues à l'utilisation intense de groupes électrogènes.

Entre 2016 et 2019, le raccordement au réseau électrique de certains ports et la mise en place de nouveaux équipements plus performants et moins énergivores ont permis de réduire de 64 % leurs émissions de GES, correspondant à une réduction de 15 215 tonnes équivalent CO_2 évitées à périmètre constant.

Les études d'impact environnemental

Dans le cadre des projets, des études techniques sont réalisées pour toute nouvelle construction, débouchant sur l'attribution d'une note sur la qualité de la construction et la prise en compte des enjeux associés à l'eau, l'air, les sols, et la consommation énergétique. Des études d'impact environnemental sont également requises pour les programmes de réhabilitation des infrastructures, au sein desquelles sont évaluées également les conséquences du changement climatique. Il est à noter que ces études sont réalisées de manière systématique, qu'elles soient requises ou non par la réglementation locale.

- **Bolloré Railways**

Concernant les activités ferroviaires, Bolloré Railways, dont les locomotives fonctionnent au diesel, investit dans de nouvelles locomotives, plus performantes et moins consommatrices d'énergies fossiles permettant de réduire leur impact sur l'environnement : ainsi une dizaine de locomotives ont été livrées en 2019 représentant un investissement de près de 25 millions de dollars. Bolloré Railways a placé également parmi ses priorités l'amélioration de son plan de transport de marchandises notamment grâce à l'optimisation des chargements des wagons à la montée et à la descente.

Par ailleurs, des panneaux solaires ont été installés sur la plupart des sites de Bolloré Railways. Si les gares sont en majorité alimentées par le réseau national électrique, la production d'électricité par l'énergie solaire est systématiquement étudiée, et privilégiée lorsque l'environnement s'y prête, et ce, tout au long de la ligne ferroviaire (petites gares de brousse, passages à niveau, etc.).

Les actions en faveur de l'environnement, comme l'arrêt du moteur des locomotives en cas de stationnement prolongé, participent à la réduction de l'émission de GES.

- **Bolloré Logistics**

Dans le cadre du déploiement du programme RSE « Powering Sustainable Logistics », Bolloré Logistics s'est engagée à réduire les émissions de GES de ses activités en propre. Cette cible a été révisée fin 2019 pour être en adéquation avec les dernières recommandations du GIEC et la trajectoire de 1,5 degré.

Bolloré Logistics s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de GES de 43 % sur ses scopes 1 et 2 en absolu d'ici à 2027 pour l'ensemble de son réseau (base de référence année 2017 – calcul basé sur la méthodologie de l'initiative Science Based Targets).

Pour atteindre sa cible de réduction, Bolloré Logistics a travaillé sur une feuille de route présentée au Comité exécutif et validée début 2019. Cette feuille de route combine des solutions axées sur le comportement humain avec des solutions technologiques :

- pour l'ensemble des sites de Bolloré Logistics : campagne d'écogestes menée en 2019, plan d'équipement bas carbone, challenge RSE interpays AcTogether lancé fin 2019, remplacement des flottes de véhicules (de manutention, de service, de fonction) par des solutions plus performantes sur le plan environnemental et renforcement de la politique d'immobilier durable ;
- pour les 10 pays les plus émetteurs des scopes 1 et 2 : diagnostic énergétique des sites clés, contrôle et optimisation de la consommation d'électricité en entrepôt via des solutions d'intelligence artificielle, optimisation de la climatisation, installation de LED, isolation ou remplacement des fenêtres, énergie solaire, PPA, achat d'électricité verte (REC/GO).

Les 10 pays les plus émetteurs représentent 86 % des émissions mondiales de GES des activités Bolloré Logistics pour le scope 1 et 74 % pour le scope 2. Aussi, afin de supporter les quatorze pays cibles des scopes 1 et 2, une démarche d'accompagnement personnalisée est en cours de déploiement avec le support d'un cabinet spécialisé.

Concernant l'immobilier, Bolloré Logistics est engagée dans une politique d'immobilier durable depuis 2012 avec neuf entrepôts présentant de fortes caractéristiques environnementales. Cette politique a été renforcée par la signature en 2019 de la charte Bâtiment responsable par le Directeur général et le Directeur immobilier-infrastructures. Ce document invite les directions locales à aligner leurs objectifs d'investissement et de coûts d'exploitation avec la réduction de l'empreinte environnementale, en travaillant sur quatre grands axes indissociables :

- réduire l'empreinte carbone du bâtiment lors de la construction et en exploitation ;
- intégrer la biodiversité et ses services écosystémiques dès la conception ;
- créer de la qualité de vie au travail au service du bien-être, de la créativité et de la performance ;
- adapter l'immobilier aux risques climatiques en confortant sa résilience.

Afin de démontrer cet alignement, Bolloré Logistics a formalisé un engagement systématique d'obtention de certification environnementale lors de la phase de construction quelles que soient la taille et la localisation du nouveau bâtiment. Concernant le dernier axe de la charte, une étude de l'impact physique sur l'ensemble des sites du réseau Bolloré Logistics face aux risques engendrés par le changement climatique a été achevée au premier trimestre 2020.

Parmi les investissements immobiliers majeurs concrétisés sur 2019 :

- Blue Hub à Singapour : 50 000 m², trois certifications environnementales – LEED Gold – Green Mark Platinum – BiodiverCity® avec le niveau A-A-B-A. De multiples systèmes d'efficacité environnementale ont été intégrés dans cet entrepôt : système avancé de gestion de l'énergie basé sur l'Internet des objets (IoT) pour l'analyse prédictive des bâtiments, système intelligent de contrôle de la luminosité, système de recyclage des eaux de pluie, contrôle de la consommation d'énergie et d'eau, capteur photoélectrique pour collecter la lumière du jour, broyeur d'aliments pour une cantine sans déchet ;
- Aerohub, Côte d'Ivoire, Abidjan : plateforme de stockage et de manutention de produits de grande distribution. La plateforme de 6 000 m², inaugurée en septembre 2019, est équipée d'un système d'éclairage à basse consommation d'énergie (LED) à détecteur de mouvements, d'un bassin de rétention des eaux pluviales, et dispose aussi d'engins électriques de manutention qui seront à terme alimentés par des panneaux solaires.

En parallèle de ces investissements majeurs, le réseau Bolloré Logistics développe progressivement ses actions visant la réduction de son empreinte environnementale. À ce titre, Bolloré Logistics Singapour a finalisé le projet d'équipement en panneaux solaires du Green Hub, qui sera opérationnel au premier trimestre 2020 avec une économie annuelle estimée à 555 tonnes éq. CO_2, et a finalisé la contractualisation d'achat d'électricité verte pour 2020 permettant une économie de 1 950 tonnes éq. CO_2. De même en France, l'approvisionnement en électricité verte concerne 4 sites en 2019 et concernera 100 % des sites en 2020.

Enfin, le lancement en décembre 2019 du challenge AcTogether, compétition interpays invitant les collaborateurs à réaliser localement des actions RSE, devrait notamment contribuer significativement à la réduction de l'empreinte carbone de Bolloré Logistics. L'efficacité énergétique et la réduction des émissions GES sont un thème majeur dans ce projet.

Cette démarche s'inscrit en toute cohérence avec le déploiement du système de management environnemental de Bolloré Logistics couvrant 80 % des cinq zones géographiques, dont 95 % des sites en Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient/Asie du Sud et États-Unis certifiés ISO 14001.

Logistique pétrolière

La société travaille en outre au quotidien à la performance environnementale de ses sites, tant d'un point de vue de maîtrise des risques de pollution (exemple : certification 14001, réhabilitation en fin de vie des dépôts pétroliers, etc.) que de performance énergétique des sites (exemple : optimisation énergétique de son parc de véhicules, renouvelé entre 5 % à 8 % chaque année).
Afin d'améliorer sa performance environnementale et dans le cadre de sa certification ISO 14001, Bolloré Energy a mis à jour sa politique de suivi des consommations d'électricité sur ses dépôts primaires. De nouveaux indicateurs ont été mis en place pour assurer un suivi plus régulier et plus précis des consommations.
Le bilan des GES de Bolloré Energy a été mis à jour en 2018. Les actions de sensibilisation autour des émissions de gaz à effet de serre se sont appuyées sur le formateur « conduite rationnelle » qui a formé 41 conducteurs en 2019.
Suite à l'audit énergétique de 2015, Bolloré Energy a également poursuivi en 2019 le renouvellement de la flotte de véhicules pétroliers : 22 véhicules pétroliers neufs acquis (norme Euro 6). Au total, près de 70 % de la flotte répondent à la norme Euro 5 ou Euro 6 en 2019 (65 % en 2018, 60 % en 2017, 26 % en 2016). Bolloré Energy a pour objectif de renouveler l'intégralité de sa flotte d'ici à 2025.

2,7 millions d'euros investis en 2019 dans le cadre du renouvellement de la flotte de véhicules pétroliers (1).

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Depuis le 1er janvier 2017, les usines en Bretagne sont alimentées en électricité garantie à 50 % d'origine renouvelable. Les nouveaux bâtiments de la Bretagne, comme la nouvelle usine de production de batteries construite en 2013, intègrent des exigences de performance énergétique dans la conception du projet, notamment : un éclairage performant, des moteurs basse consommation, la récupération de chaleur sur process, une bonne isolation des bâtiments, du solaire thermique pour l'eau chaude sanitaire.
Pour les usines plus anciennes, des actions d'amélioration ont été menées progressivement ces dernières années (remplacement des éclairages par du matériel performant, optimisation du fonctionnement des centrales de traitement d'air pour limiter les consommations de chaud et de froid, suppression des anciennes chaudières fioul). En outre, des Bluecar® supplémentaires ont été déployées pour favoriser la mobilité électrique lors des déplacements intersites : au total, plus de 22 400 km parcourus en véhicule électrique autour des usines en 2019, contre 16 000 km en 2018.

- **Blue Systems**

Concernant les Bluecar®, des tests ont été réalisés au cours de l'année 2018 sur les véhicules par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie d'Île-de-France. Au terme de ces tests, leur émission massique de CO_2 a été évaluée à 0 g/km.
Concernant l'autopartage, Bluely, Bluecub, Bluetorino et BluePointLondon limitent l'impact de la consommation énergétique des bornes de charge en souscrivant à des offres garantissant la consommation d'énergies renouvelables (en direct ou via des mécanismes de certification de réinjection d'une production d'électricité d'origine renouvelable équivalente à la consommation annuelle). Source London est le premier réseau de recharge de Londres alimenté en énergies renouvelables (par un mécanisme de certification similaire à Bluely ou Bluecub) et permet d'améliorer la qualité de l'air tout en maintenant son objectif de déploiement à travers la capitale.
Par ailleurs, les « ambassadeurs » autopartage effectuent l'équilibrage de la flotte principalement à l'aide des véhicules électriques du réseau et des transports en commun de la ville. Certains services, tels que Bluely à Lyon, Bluecub à Bordeaux, utilisent également des solutions de mobilité douce, comme la trottinette. BlueIndy à Indianapolis a été récompensé pour son impact environnemental positif en recevant par le Greater Indiana Clean Cities Coalition (GICCC) le trophée 2019 du « Clean Air Champion, Light Duty Electric ».
Par ailleurs, le plan d'action énergétique d'IER, initié en 2016, est à ce jour réalisé à hauteur de plus de 80 %. Des actions de régulation de chauffage/changement de chaudière et l'installation d'éclairages en LED ont été menées depuis 2016 et se poursuivent. Concernant les consommations d'énergie, le Groupe distingue l'énergie consommée pour le transport et l'activité de celle consommée dans les bâtiments. Les consommations sont suivies mensuellement afin de détecter d'éventuelles dérives. IER mène également une politique de gestion des déplacements, remise à jour en partie en 2018, via la publication du plan de mobilité pour le site de Suresnes.

(1) 2,7 millions d'euros investis en 2018 et 1,5 million d'euros investis en 2017.

2.3.2. PLACER LA MAÎTRISE DE NOTRE EMPREINTE CARBONE AU CŒUR DE NOS PRODUITS ET SERVICES

DESCRIPTION DU RISQUE/OPPORTUNITÉ

Impact et opportunité carbone des produits et services (2)

Le Groupe s'engage dans des processus d'investissement de long terme. La diversification de ses activités renforce sa résilience aux aléas de marché et lui permet de créer de l'emploi en faisant évoluer ses métiers et en faisant du bas carbone une opportunité de développement de ses produits et de ses services en accord avec les grands enjeux de la transition énergétique et du changement climatique.

POLITIQUE GROUPE

Grâce au développement de sa batterie LMP® et de ses applications, à son expertise des solutions logistiques de pointe dans le secteur de l'énergie ainsi qu'à son engagement pour améliorer sa performance énergétique au quotidien, le Groupe est un acteur engagé de la transition énergétique. Il répond de fait à plusieurs enjeux majeurs :
- le développement d'un service portuaire à moindre impact sur l'environnement ;
- le verdissement des chaînes logistiques via la mise à disposition de solutions de transports et logistique bas carbone (logistique du dernier kilomètre, électrification des transports, proposition de solutions technologiques durables permettant au client de choisir le moyen de transport le moins carboné) ;
- l'accroissement de la part d'énergies renouvelables dans la production d'électricité via la mise à disposition de solutions logistiques innovantes et performantes avec ses partenaires de transport au service du développement des énergies renouvelables ;
- l'accompagnement de la mobilité urbaine vers l'électrique grâce à l'intégration de sa batterie LMP® dans des solutions de transport ;
- la mise à disposition de solutions de transports bas carbone (solutions d'autopartage, transports en commun, véhicules électriques basés sur la technologie LMP®) ;
- la gestion intelligente de l'énergie permettant d'améliorer l'accès à l'énergie et d'optimiser l'utilisation des énergies renouvelables (solutions de stockage d'électricité stationnaire basées sur la technologie LMP®).

L'ensemble des divisions du Groupe Bolloré investit et agit au quotidien pour le développement de produits et services innovants permettant au Groupe de réduire l'impact de ses activités sur le climat. L'engagement du Groupe est notamment illustré par les initiatives concrètes menées par ses divisions ainsi que par les investissements réalisés en faveur du développement de produits et services bas carbone.
Afin de mesurer au mieux son engagement, le Groupe prévoit de renforcer la visibilité des moyens investis par la mise en place en 2019 de deux indicateurs :
- le montant investi pour le développement de produits et services bas carbone ;
- le montant du chiffre d'affaires lié aux produits et services bas carbone.

LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES BAS CARBONE

Transport et logistique

- **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

Le label Green Terminal, (voir 2.3.1 – S'adapter et lutter contre le changement climatique – Maîtrise de l'empreinte GES et performance énergétique – Bolloré Ports, page 83), lancé en cohérence avec la politique RSE du Groupe, marque l'engagement de Bolloré Ports à proposer un service portuaire à moindre impact sur l'environnement via la mise en œuvre d'actions concrètes et solutions innovantes lui permettant de réduire son empreinte carbone.
L'offre rail proposée par Bolloré Railways pour le transport de marchandises permet en soi d'améliorer la performance carbone du transport, le rail étant de fait moins consommateur et émetteur d'émissions carbone que la route.

- **Bolloré Logistics**

De par son cœur de métier, le rôle de Bolloré Logistics est d'accompagner ses clients pour réduire l'impact environnemental de leur chaîne d'approvisionnement. Les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commission de transport représentent en effet 43 % du scope 3 des émissions de GES du Groupe Bolloré. La problématique des solutions

(2) Risque et opportunité prioritaire extras-financiers.

écoresponsables de transport et logistique est pleinement intégrée dans son programme RSE « Powering Sustainable Logistics ». Bolloré Logistics s'attache au quotidien à développer ses produits et services bas carbone.

Mesurer les émissions de GES et polluants atmosphériques liées au transport

Afin de renforcer l'information transmise aux clients sur les émissions de GES et polluants atmosphériques liées au transport, Bolloré Logistics s'est attaché à améliorer le tableau de bord GES automatisé relié directement au système informatique de gestion des transports. Ce tableau de bord est un outil d'aide à la décision pour les clients leur permettant d'obtenir à la fois une vision synthétique des composantes clés et une vue détaillée de chacune des expéditions, intégrant le CO_2 équivalent, ainsi que les principaux polluants atmosphériques. Bolloré Logistics a rejoint les initiatives sectorielles EcoTransIT® World Initiative (EWI) et Clean Cargo Working Group (CCWG), pour améliorer la précision et la fiabilité des données transmises aux clients. Ces initiatives développent en effet un outil de calcul conforme à la norme européenne EN 16258 de calcul des émissions de GES des prestations de transport, ainsi qu'au Global Logistics Emissions Council (GLEC) Framework, et prennent en compte le calcul des émissions de dioxyde de carbone (CO_2) et d'oxydes de soufre (SOx) du transport maritime de Clean Cargo Working Group (CCWG). En 2019, les travaux d'intégration du calculateur avec les systèmes d'information de Bolloré Logistics ont commencé. Néanmoins, dès le 1er trimestre 2019, les émissions peuvent être calculées à partir de données de transport proches de la réalité, grâce à l'un des outils d'ETW (mass calculation tool).

Réduire les émissions et concevoir des réseaux logistiques bas carbone

Bolloré Logistics a un rôle de conseil auprès de ses clients pour les aider à réduire l'impact environnemental dans leur chaîne d'approvisionnement, le secteur transport et logistique étant fortement émetteur de GES et de polluants atmosphériques.
Deux axes parallèles et complémentaires ont animé l'année 2019. D'une part, la poursuite du programme de réduction carbone sur-mesure avec les clients grands comptes en amont et au cours de l'exécution du contrat et, d'autre part, la standardisation d'une offre de solutions de transport durable pour tous les clients.

Proposer des offres écoresponsables et des solutions bas carbone de bout en bout

En 2019, Bolloré Logistics a poursuivi ses travaux sur la standardisation de l'offre durable afin de proposer une démarche écoresponsable à l'ensemble de ses clients.
Sur le segment principal de la chaîne du transport, opérée essentiellement par les compagnies maritimes et aériennes, l'entreprise poursuit ses engagements avec les acteurs de l'industrie. En juin 2019, Bolloré Logistics a signé un pacte carbone avec l'intégrateur logistique mondial de conteneurs Maersk.

Partenaires de longue date, Bolloré Logistics et Maersk se sont engagées à réduire les émissions de CO_2 de 20 % par conteneur transporté d'ici à 2025 à travers leurs activités. En octobre 2019, Bolloré Logistics s'est également engagée avec la compagnie CMA CGM avec pour objectif de réduire les émissions de CO_2 de 30 % par conteneur transporté d'ici à 2025. Les deux entreprises, partenaires de longue date, s'engagent à collaborer sur des axes stratégiques communs : environnement, social, communautaire, éthique et compliance.

En outre, étant donné la nature des activités et son profil non basé sur l'actif, Bolloré Logistics travaille au renforcement de la prise en compte de critères RSE dans la sélection et l'évaluation des tiers (fournisseurs et sous-traitants), un maillon essentiel du métier. Les process sont adaptés aux types de fournisseurs et sous-traitants (transport maritime, aérien, routier, fret, etc.) (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100).
Dépendant pour l'essentiel des innovations technologiques disponibles chez ses sous-traitants, Bolloré Logistics s'attache au quotidien à identifier les solutions bas carbone de transport et à surveiller les évolutions de marchés. Afin d'aller plus loin dans cette démarche, des évolutions concernant les solutions digitales ont également été effectuées dès 2019 afin d'intégrer des critères environnementaux en amont de la décision d'achat d'un service de transport porte-à-porte.
Enfin, bien que les segments pré/post-acheminement routiers opérés par les véhicules détenus en propre représentent moins de 3 % du volume total de marchandises transportées, Bolloré Logistics promeut les technologies alternatives diminuant l'impact environnemental, comme par exemple les investissements suivants en 2019 :

- au Havre (France) : deux véhicules biodiesel (biodiesel issu à 100 % de colza produit en France) et un véhicule roulant au bioGNV, deux autres véhicules additionnels sont également programmés ;
- à Singapour et à Shanghai (Chine) : une flotte de fourgonnettes électriques opère les livraisons du dernier kilomètre. Les stations de recharge seront bientôt alimentées par l'énergie solaire, afin de réduire davantage les émissions.

Accompagnement des clients dans des programmes d'amélioration continue

Lors de phases d'appel d'offres, les plans de transport proposés intègrent, selon les caractéristiques de l'appel d'offres, une évaluation de l'empreinte carbone et l'élaboration de scénarios alternatifs, dits « plans de transport bas carbone ». Au cours de l'exécution du contrat, Bolloré Logistics définit avec ses clients grands comptes des plans d'amélioration continue. Toutes les solutions alternatives proposées prennent en compte les objectifs de coûts, délais, CO_2 (et pollution atmosphérique ou sonore selon la pertinence) qui correspondent à la politique logistique du client.
Les pistes de solutions bas carbone incluent :

- la conception de réseaux logistiques permettant une meilleure performance ;
- la consolidation et l'optimisation du chargement ;
- le suivi des envois urgents ;
- la sélection des transporteurs performants ;
- le choix des moyens de transport (véhicules, appareils) ;
- la sélection de modes alternatifs bas carbone pour le pré/post-transport ;
- le passage de l'aérien vers le maritime ;
- l'approche multimodale air/mer – route/rail.

Créer un pont d'innovation entre les stratégies de développement durable et de logistique est l'une des voies majeures pour atteindre une croissance durable. C'est pourquoi, depuis l'ouverture des deux centres d'innovation B.Lab au siège à Puteaux et à Singapour, respectivement en avril et octobre 2019, l'entreprise organise avec ses clients des ateliers d'innovation, basés sur une approche de « design thinking » et centrés notamment sur le transport et la logistique durable.
Outre la problématique des émissions liées aux modes de transport, les équipes de Bolloré Logistics ont mené plusieurs travaux en 2019 répondant au second axe de l'offre durable : capital naturel et économie circulaire. Ces nouveaux besoins en marchés sont croissants tant sur les activités de transport que sur la logistique contractuelle.
Les équipes multi-expertises de Bolloré Logistics ont réalisé avec leurs clients des ateliers de co-création au sein du B.Lab sur les problématiques d'emballage, de fin de vie et d'optimisation des produits d'animation des ventes. En parallèle, plusieurs projets, toujours en cours, ont démarré en 2019 sur la recherche de solutions alternatives à l'usage unique des emballages isothermes, de matériaux plastiques moins impactantes pour le fret aérien, voire la suppression de plastique. L'ouverture sur l'écosystème des start-up ouvre de nouvelles pistes qui seront approfondies en 2020.

Compenser les émissions résiduelles

Ancrée dans l'offre depuis 2011, Bolloré Logistics a poursuivi les opérations de compensation carbone pour le compte de ses clients en 2019, en partenariat avec l'entreprise spécialisée en stratégie carbone EcoAct. Bolloré Logistics s'est engagée plus fortement dans la démarche dès janvier 2020 avec la compensation carbone volontaire des émissions liées aux services de transport de groupage sur un projet Gold Standard® de génération d'électricité à partir des gaz d'enfouissement en Thaïlande.
Enfin, le lancement en décembre 2019 du challenge AcTogether, compétition interpays invitant les collaborateurs à réaliser localement des actions RSE, devrait contribuer significativement à la réduction de l'empreinte carbone de Bolloré Logistics. La réduction des émissions carbone du scope 3 aval, liées à l'exécution des services de transport, est un thème majeur de ce projet.
Tout au long de l'année 2019, les équipes de Bolloré Logistics ont poursuivi leurs efforts pour tendre vers une chaîne d'approvisionnement écoresponsable de bout en bout. Avec l'inauguration d'un nouveau hub intégrant une haute qualité environnementale, Singapour fait preuve d'exemplarité en la matière. À ce titre, Bolloré Logistics Singapour a remporté en août 2019 le prix SEAA (Singapore Environmental Achievement Award) décerné par le Conseil de l'environnement de Singapour (SEC) pour le secteur transport et logistique. Cette distinction récompense les actions entreprises par l'entité

et notamment : le nouvel entrepôt durable, solution transfrontalière de camions à racks escamotables, projets d'amélioration continue sur le CO_2 et la réduction des déchets (réutilisation et recyclage du carton/du bois).

Logistique pétrolière

La stratégie développée par Bolloré Energy autour de la question de la transition énergétique est liée notamment aux enjeux de la profession. Dans le cadre de son action au niveau des instances représentatives de la profession, Bolloré Energy s'inscrit dans une démarche visant à diminuer la part fossile des produits qu'elle distribue. Ainsi en 2019, Bolloré Energy a lancé une alternative au fioul domestique, « Biofioul Évolution », composé à 95 % de fioul minéral et à 5 % de matières végétales. Contenant également un additif lui permettant de réduire de 7 % la consommation, ce biocombustible se distingue en outre par ses qualités environnementales avec une baisse de 9 % de rejets de CO_2 dans l'atmosphère. Il permet enfin de réduire l'encrassement, les fumées ainsi que les acides de combustion pour participer à l'effort écologique tout en améliorant l'odeur. La vente de Biofioul a représenté près d'un million d'euros de chiffre d'affaires en 2019.

Stockage d'électricité et systèmes

Le stockage d'électricité est un enjeu technologique majeur pour faire face aux défis climatiques. Les batteries électriques sont devenues le catalyseur de l'innovation dans le domaine de la mobilité et du développement des énergies renouvelables.

Le développement de la batterie LMP® : une technologie unique

La technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) est l'aboutissement d'un programme de recherche et développement ambitieux, débuté depuis près de 30 ans pour mettre sur le marché des batteries de haute qualité technologique destinées à de nombreuses applications. Le Groupe Bolloré a investi plus de 3 milliards d'euros et recruté plus de 2 000 personnes pour développer sa batterie LMP®. Fort de sa position de leader mondial des films pour condensateurs, le Groupe Bolloré a fait du stockage de l'électricité un axe de développement majeur. Composées de films fins issus des techniques d'extrusion maîtrisées par le Groupe Bolloré, les batteries LMP® se distinguent par leur forte densité énergétique et leur sécurité d'utilisation.

Une nouvelle version de la batterie LMP® permet de réduire d'un tiers environ les émissions de CO_2 ramenées au kWh stocké, sur le cycle de vie de l'extraction des matières premières, aux portes de l'usine.

Ces batteries sont en mesure de satisfaire de nombreux marchés et de répondre aux deux principaux enjeux de la transition énergétique : le développement de transports bas carbone via leur intégration dans des véhicules électriques (marché de l'électromobilité) et la gestion intelligente de l'énergie par le développement de solutions stationnaires.

Le marché de l'électromobilité

Blue Solutions accompagne l'évolution de la mobilité urbaine vers l'électrique. La batterie tout solide LMP® dans son design actuel est plébiscitée par les gestionnaires de transport urbain pour sa sécurité, sa grande autonomie, sa longue durée de vie et sa facilité d'intégration. En 2019, Blue Solutions a noué des partenariats avec des acteurs industriels de référence pour intégrer les batteries du Groupe Bolloré dans des bus électriques pour le transport de personnes et du transport de marchandises, au travers d'équipement par des packs de batteries de véhicules de manutention portuaires.

Les solutions de transports bas carbone

Le Groupe Bolloré travaille au quotidien au développement de solutions de transports bas carbone (solutions d'autopartage, véhicules électriques, réseaux de bornes de recharge, logistique urbaine), (Voir Chapitre 1 – Stockage d'électricité et systèmes, page 37).

— ***Les solutions de transport collectif propre***

Le Groupe Bolloré poursuit ses efforts de développement dans la mobilité électrique en proposant des produits pour le transport collectif qui utilisent les batteries LMP®. La société Bluebus commercialise en effet des bus exclusivement 100 % électriques. Elle est devenue un des tout premiers acteurs de bus électriques en France. Solution propre et silencieuse de transport collectif urbain et périurbain, proposée en format 6 et 12 mètres, la gamme de véhicules Bluebus répond aux enjeux environnementaux et allie haute technologie et performance grâce à ses batteries Bluestorage de dernière génération.

De conception française, les Bluebus sont fabriqués dans l'usine Bluebus de Quimper. Depuis janvier 2017, les Bluebus sont détenteurs du label Origine France Garantie (bus et batteries). Sur les Bluebus 6 mètres, les batteries des Bluebus astucieusement positionnées sur le toit ont permis la conception d'un plancher totalement plat. Bluebus est ainsi le seul véhicule 6 mètres à garantir une accessibilité unique à tous types d'usagers. Le Bluebus 12 mètres est lui aussi certifié Origine France Garantie et a fait l'objet d'une analyse du cycle de vie permettant de documenter son écoconception.

À fin 2019, 380 Bluebus 6 et 12 mètres étaient en circulation dans le monde (contre 184 en 2018). Près de 60 collectivités ont choisi d'inclure le Bluebus 6 mètres dans leur offre de transport collectif. En outre, après la première ligne de bus 100 % électrique à Paris (341) lancée en 2016 pour la RATP, le Bluebus 12 mètres dessert également les lignes 115 et 126 de la RATP. En 2019, le Bluebus 12 mètres a été sélectionné par la RATP parmi les 3 fournisseurs de référence dans son troisième appel d'offres (dit « massif ») de bus électriques sur une durée de deux ans.

Grâce à sa société Bluestation, le Groupe Bolloré met un service de navettes électriques à disposition de ses collaborateurs en Île-de-France. Bluestation propose également un service régulier de navettes à des sociétés externes telles que la Fondation Louis Vuitton, et des prestations occasionnelles lors d'événements tels que la Paris Fashion Week® pour la Fédération de la haute couture et de la mode. En 2019, 18 navettes ont ainsi transporté près de 350 000 passagers et parcouru 255 952 kilomètres.

Blue Systems propose également, pour les entreprises et les collectivités, ses véhicules de la gamme Bluecar® en vente et en location longue durée tout inclus, comprenant la maintenance et la gestion connectée et à distance de flottes de véhicules. Ces solutions de gestion de flotte sur mesure et privatives ont déjà été adoptées par Air France, Atos, Clarins, Samsic, etc.

— ***Les solutions d'autopartage***

Depuis 2011, le Groupe Bolloré développe, déploie et opère des solutions d'autopartage en trace directe (sans retour obligatoire au point de départ), intégrées et basées sur des Bluecar®, véhicules 100 % électriques. Cette solution apporte une réponse aux problématiques des villes en les rendant :

- plus propres grâce à un déploiement à grande échelle d'un système de transport non polluant ;
- moins congestionnées en diminuant le nombre de véhicules en circulation ;
- plus égalitaires en rendant l'accès à un véhicule individuel moins onéreux ;
- plus agréables à vivre en diminuant les nuisances sonores et olfactives.

Présent à Lyon, Bordeaux, Turin (Italie), Londres (Royaume-Uni), Singapour, Indianapolis et Los Angeles (États-Unis), ce modèle d'autopartage propose une offre de transport flexible et abordable qui s'adapte aux besoins des utilisateurs réguliers et occasionnels.

Sur l'année 2019, Bluely, Bluecub, BlueIndy, Bluetorino, BlueSG, BlueLA et Bluecity ont permis aux utilisateurs d'effectuer plus de 2,2 millions de locations, soit plus de 25 millions de kilomètres parcourus et un réseau de plus de 4 300 bornes de recharge en activité. BlueSG est en voie de devenir le plus grand service d'autopartage électrique en libre-service au monde avec plus de 668 voitures électriques Bluecar® fin 2019 et 1 254 bornes de recharge, accessibles à moins de cinq minutes des logements et des entreprises.

Ces services ont ainsi permis de réduire la présence de nombreux véhicules thermiques sur les routes, et, par conséquent, de réduire la pollution sonore, olfactive et atmosphérique dans les villes. Le service contribue par ailleurs à la réduction du trafic dans la métropole notamment grâce à son système de réservation de place. Chaque année, les voitures électriques des services d'autopartage du Groupe parcourent des millions de kilomètres, ce qui permet d'économiser plusieurs tonnes d'émission de GES dans l'air.

En 2019, ce sont ainsi 8 625 tonnes éq.CO_2 qui ont pu être évitées (contre 10 281 tonnes éq. CO_2 en 2018) [1].

— ***Les réseaux de recharge***

En parallèle, le Groupe Bolloré déploie et exploite des réseaux de bornes de recharge, produites par IER, pour tous types de véhicules électriques, au Royaume-Uni et en France. À fin 2019, Source London, le réseau londonien, comptait 1 200 bornes IER réparties dans 23 *boroughs* de la capitale britannique. Depuis fin 2018, le Groupe Bolloré déploie et opère également Bluelib, réseau de bornes de recharge semi-accélérée dans la métropole européenne de Lille. Ces services, ouverts à tous les utilisateurs de véhicules électriques, sont le fruit de l'expérience du Groupe Bolloré acquise dans le domaine de l'électromobilité, et plus particulièrement de l'autopartage, et jouent un rôle important dans le développement du marché des véhicules électriques.

(1) Méthodologie : total du nombre de kilomètres parcourus par les véhicules d'autopartage multiplié par le facteur d'émission d'une voiture particulière à motorisation mixte essence/gazole (source : Base Carbone Ademe).

— ***Des solutions de mobilité innovantes pour les smart cities***

De plus, pour faire face aux nouveaux enjeux liés notamment au développement rapide des nouvelles solutions de mobilité dans les villes, la plateforme « Smart Mobility » a été développée, offrant aux villes une solution innovante leur permettant de superviser et de réguler, en temps réel, les opérateurs de mobilité et les infrastructures. Ainsi, pendant des pics de pollution par exemple, la ville peut facilement délimiter des zones dans lesquelles la circulation automobile est interdite. Elle peut également décider de privilégier les mobilités douces plutôt que des véhicules thermiques.

Développée avec Polyconseil, cette solution est une réponse numérique d'intermédiation permettant aux villes :

- de réguler les opérateurs de mobilité en temps réel ;
- d'optimiser l'usage qui est fait de l'espace public ;
- de planifier et synchroniser les services de mobilité dans un contexte changeant.

En remontant leurs données via la plateforme, les opérateurs apportent une solution aux « problèmes potentiels » engendrés par leurs nouveaux services et donnent aux villes de nouvelles possibilités de revenus qui accroissent l'acceptabilité de leur activité. En 2019, deux pilotes ont été lancés à Los Angeles et à Lyon.

Les solutions de stockage d'énergie innovantes

Solutions essentielles au développement des énergies renouvelables, et à l'électrification des zones sans accès à l'énergie, les applications stationnaires développées par Blue Solutions s'appuient sur les nouvelles performances de nos batteries Lithium Métal Polymère (LMP®). Depuis 2014, le Groupe Bolloré déploie avec Bluestorage des solutions de stockage d'énergie stationnaire et apporte des réponses concrètes aux enjeux liés à la transition énergétique.

Dans le domaine des applications on-grid, pour les producteurs d'énergie et les opérateurs de réseaux électriques, ces solutions de stockage permettent l'intégration à grande échelle des énergies renouvelables et apportent des fonctions de flexibilité (lissage et décalage de la production) et de résilience qui contribuent aux réglages de fréquences et de tension des lignes électriques. En 2019, Bluestorage a signé un contrat de référence avec RTE pour la fourniture d'un système de stockage par batteries à grande échelle sur le site de Ventavon, dans le cadre du projet Ringo. Avec plus de 30 MWh installés, ce projet qui va s'étendre sur une durée totale de vingt-huit mois représentera l'un des plus importants systèmes de stockage en France et en Europe.

L'écoconception des produits

En 2019, l'analyse de cycles de vie (ACV) de la nouvelle génération de pack Bluestorage (IT3) a démontré que cette dernière permet de réduire d'un tiers environ les émissions de CO_2 ramenées au kWh stocké, sur le cycle de vie de l'extraction des matières premières, aux portes de l'usine. Ce résultat a été obtenu grâce à un travail de conception porté sur l'augmentation de la densité d'énergie et d'optimisation du casing et de l'électronique. Les solutions de stockages d'énergie (batteries, supercapacités) et leurs applications mobiles et stationnaires font l'objet d'ACV depuis 2012. Ces études, encadrées par la norme ISO 14040 sur le management environnemental – analyse de cycle de vie, permettent de valider la valeur ajoutée environnementale des produits et de dégager des pistes d'amélioration au niveau de leur conception.

Depuis 2017, IER a également réalisé des analyses du cycle de vie d'une de ses bornes libre-service aéroportuaires ainsi que d'une borne de recharge pour mesurer l'empreinte écologique des produits et valoriser les bonnes pratiques d'écoconception. Ainsi, et selon le calculateur de l'Ademe, une borne d'enregistrement en libre-service (aéroports) représente sur cinq ans 2 489,3 kg équivalent CO_2. La borne de recharge de véhicule représente 776 435 kg équivalent CO_2 sur sept ans. La durabilité des produits d'IER, de la conception à la fin de vie, permet d'abaisser l'impact carbone de ceux-ci. Plus de 50 % de pièces des produits d'IER sont issues de la production locale, ce qui permet de réduire notablement l'impact carbone lié au transport.

Autres services innovants pour réduire les émissions carbone des clients tout au long de la supply chain.

La société IER s'appuie sur une maîtrise technologique éprouvée pour développer de nouveaux processus métiers et déployer des concepts innovants dans les environnements, et ce, tout au long de la supply chain : entrepôts, véhicules, transports, points de vente, lieux publics et voirie. À titre d'exemple, dans la grande distribution, IER suit les emballages réutilisables destinés au transport des fruits et légumes, permettant de réduire par six le nombre de pertes de bacs et ainsi d'optimiser la consommation d'emballages. Des actions de progrès très concrètes ont été mises en place pour ses clients et facilitent le travail de l'exploitant tout en respectant l'environnement, par exemple :

- l'équipement des bornes avec des solutions natives d'économie d'énergie, à savoir l'allumage et l'extinction automatique programmée ou la mise en place systématique d'alimentation à rendement énergétique élevé ;
- le développement d'un système d'information français proposant des solutions d'optimisation des tournées de livraison pour maximiser l'utilisation de la flotte, réaliser le moins de kilomètres possible tout en assurant le respect des engagements horaires, permettant par la proximité de réduire les émissions de GES ;
- la mise à disposition d'applications mobiles à destination des chauffeurs pour optimiser le plan de transport, le suivi des colis et maximiser la dématérialisation de documents.

En 2019, Polyconseil a réalisé une prestation de refonte d'un outil permettant aux sociétés de déclarer leurs émissions polluantes, dans le cadre d'une mission pour le ministère de la Transition écologique et solidaire. Les données recueillies auprès des entreprises dans l'outil constituent une base de données environnementales répertoriant les substances chimiques ou les polluants dangereux rejetés dans l'air.

2.3.3. PRÉVENIR LES POLLUTIONS ET RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LIÉS À NOS ACTIVITÉS

POLITIQUE GROUPE

La maîtrise de l'empreinte environnementale des sites du Groupe passe par le déploiement de systèmes de management environnemental (SME) ou de mesures et contrôles spécifiques suivant des référentiels reconnus tels que la norme ISO 14001 sur le management de l'environnement ou répondant aux réglementations strictes telles que Seveso ou ICPE pour les sites industriels. Les sites font l'objet d'analyses de risques industriels et environnementaux qui permettent de répertorier les actions préventives ou correctives à mettre en place et constituent de fait un outil d'aide à la décision pour les actions à mettre en place. Cette démarche d'amélioration continue s'inscrit au cœur du cycle de vigilance environnementale mis en œuvre au sein des entités du Groupe.

— ***Système de management environnemental (SME) du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	2019				
(en pourcentage)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	**Total 2019**
Part de l'effectif couvert par un système de management incluant la prise en compte de l'environnement (1)	90	88	71	0	88
Part des entités ayant mis en place un système de management incluant la prise en compte de l'environnement (1)	78	33	50	0	71
Dont la part des entités certifiées ou déclarant avoir au moins un site certifié par une certification environnementale (ex : ISO 14001, ISO 50001, etc.)	50	100	50	0	51

(1) Sur le périmètre du reporting RSE (118 entités).

Ainsi, les politiques menées en termes de prévention des situations des pollutions locales et accidents industriels, gestion des déchets, gestion de l'eau, protection de la biodiversité sont autant d'actions déployées par le Groupe et ses divisions au quotidien pour assurer la maîtrise de ces risques prioritaires. En 2019, 56 % des entités du Groupe déclarent avoir réalisé une cartographie des risques environnementaux ou une analyse environnementale (évaluation des aspects environnementaux significatifs). Les actions mises en œuvre à l'issue de cette cartographie couvrent des thématiques environnementales diverses (voir diagramme ci-après).

Répartition des actions pour prévenir les risques environnementaux par thématique à l'issue de la cartographie des risques

Si les politiques mises en œuvre et indicateurs de performance tendent vers une homogénéisation au niveau du Groupe, ces derniers conservent inévitablement les spécificités propres aux enjeux de chaque métier et activité.

PLAN D'ACTION GROUPE

À horizon 2022, le Groupe s'engage à :

- renforcer le déploiement des systèmes de management de l'environnement afin de s'assurer de l'existence des cycles de vigilance nécessaires pour prévenir les situations de pollution, minimiser l'occurrence des incidents environnementaux et assurer leur prise en charge systématique et immédiate sur les sites sensibles ;
- approfondir le travail de diagnostic de l'existant initié en 2017 avec les Directions QHSE et renforcer les indicateurs de suivi et de performance du Groupe correspondants ;
- renforcer de manière continue l'exercice de reporting environnemental au sein de l'ensemble de ses divisions pour améliorer la fiabilité des données, la vision consolidée des politiques et actions déployées, tendre vers une centralisation des politiques ou a minima vers une meilleure homogénéisation des indicateurs de suivis de la performance afin de permettre de partager et mutualiser au mieux les bonnes pratiques ;
- poursuivre le travail de sensibilisation des divisions initiées via les ateliers de maîtrise des risques en 2018 pour objectiver les politiques et plans d'action menés de manière concrète et mesurable à un niveau Groupe ou déclinés par division lorsque la spécificité des activités l'impose.

Ci-dessous, par division et par thématique, les politiques et plans d'action spécifiques permettant la maîtrise du risque de pollution locale lié au transport ou au stockage de produits dangereux au sein des activités du Groupe Bolloré.

Transport et logistique

Les activités de transport et de logistique sont particulièrement exposées aux risques de pollution locale et de transport et stockage des matières dangereuses. Ces risques sont pris en compte par les systèmes de management environnemental (SME) en place. Ainsi conformément à ces systèmes, suite à l'évaluation de l'impact de leurs activités sur l'environnement, les entités sont amenées à développer des plans d'action pour réduire les impacts et les risques de pollution incluant par exemple des mesures de prévention en cas de transport ou stockage de matières dangereuses, l'inventaire des sources de déchets dangereux ou encore la mesure et l'analyse des émissions dans l'air, l'eau et les sols. Les activités font l'objet d'audits internes et externes réguliers réalisés dans le cadre des réglementations et certifications. Ces processus définis permettent d'assurer le reporting, l'analyse, l'enregistrement et la correction des incidents, accidents et non-conformités pouvant entraîner des pollutions. Au cœur de la démarche d'amélioration continue, ils constituent un cycle de vigilance vertueux. La performance environnementale de chaque entité fait l'objet d'un suivi régulier en Comités de direction au siège et en local.

- **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

Les sites des entités portuaires et ferroviaires sont notamment gérés dans le respect des grands critères de management environnemental propres à la norme ISO 14001. Les systèmes de management environnementaux déployés sur les sites listent les exigences environnementales associées aux différentes concessions portuaires (réglementations locales et contractuelles, recommandations des études d'impact) ainsi que le cadre des plans de management environnementaux (inventaire des sources de pollutions, actions d'atténuation, réduction, compensations mises en place, etc.). En outre, le label Green Terminal vise la prise en considération de questions environnementales clés telles que : les usines de traitement, les modalités de construction résultantes des études d'impact, les rejets contrôlés en mer ou en réseau après traitement, en vue de limiter l'impact des constructions et/ou d'exploitation des terminaux sur les communautés avoisinantes.
En amont de chaque implémentation et projet de développement, les entités portuaires et ferroviaires procèdent à des études d'impact environnemental comme par exemple : MPS II au Ghana, Freetown Terminal, Abidjan Terminal 2 ou Sitarail en 2017. En 2018, des études d'impact ont également été réalisées dans le cadre du développement ou de modifications d'installations portuaires (Haïti, et Dili au Timor oriental), en concertation avec les parties prenantes. Soumises aux autorités locales compétentes et parties prenantes (ex. : banques), ces études permettent la prise en compte des populations locales et de l'environnement au plus tôt du processus de développement pour assurer la préservation de leur environnement (comme la biodiversité, la pollution des sols, etc.) et du bien-être des communautés riveraines (sécurité, maintien voire amélioration des conditions de vie). À l'issue de ce processus, un arrêté d'approbation environnemental est obtenu. Un programme de contrôle ou suivi et de surveillance de l'environnement est alors mis en place pour vérifier la pertinence et l'efficacité des mesures de protection de l'environnement proposées dans le plan de gestion environnementale et sociale (PGES) faisant la synthèse de toutes les mesures préconisées par les études d'impact environnemental.
En 2019, le terminal de Tuticorin a été audité ISO 14001. La certification de trois terminaux complémentaires est prévue en 2020.

- **Bolloré Logistics**

La politique QHSE de Bolloré Logistics, signée par son Directeur général, encadre le management de l'environnement. Elle stipule notamment la nécessité de « planifier, mettre en œuvre, revoir et améliorer de manière continue » le système de management de la santé, sécurité et environnement, en conformité avec les normes ISO 14001, les règles de l'art, les législations et réglementations en vigueur dans les pays où opère la business unit. L'entreprise déploie un système de management environnemental dans les pays qui ne sont pas encore certifiés. 80 % des régions sont certifiées ISO 14001, dont 95 % des sites en Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient/Asie du Sud et États-Unis.
Par ailleurs, la politique QHSE de Bolloré Logistics identifie les axes d'amélioration de la santé, de la sécurité et de l'environnement, complétant ainsi le management usuel et continu de la santé et de la sécurité de l'entreprise. Tous les salariés et les parties prenantes intervenant sur les sites se soumettent aux bonnes pratiques et procédures fiables. La Direction de Bolloré Logistics établit des objectifs et des cibles QHSE, mesurables et cohérents avec la politique QHSE pour les fonctions et niveaux pertinents au sein de l'organisation. L'atteinte des cibles est surveillée lors des réunions du Comité exécutif et de la revue de Direction QHSE annuelle. Des objectifs et cibles QHSE spécifiques peuvent être définis pour une région géographique, un pays, ou un établissement donné, annuellement, lors de la revue de Direction.

Logistique pétrolière

Soumis à des réglementations obligatoires très strictes relatives à son activité (sites Seveso, ICPE, etc.), Bolloré Energy déploie au quotidien un système de management de l'environnement permettant la maîtrise des risques environnementaux. Une politique générale environnement, santé, sécurité a été élaborée et mise en application en 2019, présentée en CHSCT. De même, une politique spécifique environnement a été élaborée pour les dépôts massifs Seveso dans le cadre de la norme ISO 14001. 100 % des dépôts Seveso sont certifiés ISO 14001 (dont Chasseneuil-du-Poitou intégré dans le périmètre de certification courant 2019), et 100 % des dépôts massifs sont couverts par un système de management environnemental.
Concernant les risques associés à la gestion des matières dangereuses et aux enjeux de pollution locale, Bolloré Energy s'appuie notamment sur la certification ISO 14001, dont le périmètre a été étendu à l'ensemble des dépôts pétroliers Seveso depuis 2017, et a déployé des mesures au-delà du niveau d'exigence réglementaire minimal. La performance environnementale est abordée deux fois par an en Comité de direction au siège, dans le cadre de l'ISO 14001.

Au-delà des contrôles de la DREAL (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement), dans le cadre de ses activités, Bolloré Energy est soumis à différents audits dont la synthèse est présentée en revue de Direction deux fois par an. Les audits internes, effectués par des collaborateurs Groupe, permettent de tendre vers une démarche d'amélioration continue, et de préparer l'audit de certification effectué par Bureau Veritas. Selon les conclusions et recommandations présentées en revue de Direction, des objectifs sont déterminés ou réajustés.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

L'ensemble des sites de la Bretagne est couvert par un système de management environnemental commun, basé sur le référentiel ISO 14001:2015, et les activités Films diélectriques sont certifiées ISO 14001 depuis 2011. En 2019, le site Batteries a également été certifié ISO 14001, et le périmètre vise à s'étendre à l'entité bus en 2020. Le suivi de la performance environnementale est réalisé deux fois par an en Comité de direction.

- **Blue Systems**

Depuis 2008, IER s'appuie sur une charte environnementale mise à jour en 2016 et signée par la Direction générale, ainsi que la politique RSE 2018. Ces documents sont également applicables à EASIER et sont disponibles pour tous les salariés IER sur l'intranet. Une démarche de déploiement de système de management environnemental a débuté chez Automatic Systems et vise à être étendue sur l'ensemble du périmètre IER courant 2020. La performance environnementale d'IER est abordée tous les ans en Comité de direction dans le cadre de la revue de processus annuelle. 100 % des sites d'Automatic Systems Belgique sont certifiés ISO 14001:2015.

En 2019, Automatic Systems Belgique a fait l'objet d'un audit dans le cadre du renouvellement de la certification ISO 14001, qui vise à être étendue aux sites France à vision 2021. Des audits sécurité sont réalisés régulièrement (mensuellement pour le site de Besançon et trimestriellement pour AS France). Un audit interne a également été mené chez AS Belgique, dans le cadre du déploiement de la solution « BLED » (bruit, lumière, énergie, déchets) où chaque processus est évalué vis-à-vis de certaines thématiques environnementales, et donne un seuil pour chaque processus avec un classement par couleur (vert, orange, rouge).

PRÉVENIR LES POLLUTIONS LOCALES ET ACCIDENTS INDUSTRIELS

DESCRIPTION DU RISQUE PRIORITAIRE

Prévention des risques de pollution locale et gestion des matières dangereuses R (1)

Du fait de son activité industrielle, le Groupe Bolloré a identifié comme prioritaires les risques de pollution locale. Le transport et le stockage de produits dangereux ou la survenance d'accidents industriels représentent un risque environnemental majeur et constituent une priorité absolue en matière de prévention.

POLITIQUE GROUPE

L'ensemble des divisions du Groupe Bolloré mettent en œuvre des plans d'action et d'amélioration continue s'inscrivant dans son cycle de vigilance afin de prévenir les risques de situation de pollutions locales et accidents industriels. Sur 61 % des entités amenées à stocker des matières dangereuses, 77 % sont équipées d'un dispositif de prévention des pollutions.

— ***Incidents environnementaux du Groupe Bolloré (hors Communication)***

	Transport et logistique (1)	Logistique pétrolière (2)	Stockage d'électricité et systèmes (3)	Autres	Total
Nombre d'incidents environnementaux	122	1	0	NC	123

NC : non communiqué.
(1) Événement graduel (périmètre ports et rail), incidentel et/ou accidentel (déversement de produits, émissions de vapeurs ou gaz de produits, rejet de produits à l'extérieur du site sans traitement avant rejet dans le milieu naturel...) pouvant endommager les écosystèmes ou les ressources naturelles.
(2) Nombre d'accidents déclarés au titre du conseiller à la sécurité en transport de marchandises dangereuses nécessitant une déclaration à l'administration de tutelle.
(3) Nombre d'accidents environnementaux ayant entraîné une pollution.

Transport et logistique

Chaque business unit met en place des plans de réponse aux situations d'urgence, basés sur le résultat des évaluations (cartographies) des risques, réalisées par les business units dans le but de minimiser les effets possibles d'un accident ou d'une situation d'urgence sur la santé, la sécurité et l'environnement. Les plans de réponse aux situations d'urgence sont établis conformément aux directives des Directions générales. Les entités mettent en place des process de suivi de la performance, ainsi que des processus de suivis correctifs et des objectifs en lien avec ceux de la division. Chaque business unit s'assure que les collaborateurs, y compris le personnel sous-traitant travaillant sur le site, sont correctement informés de la procédure d'intervention d'urgence.

- **Bolloré Ports**

Concernant les activités portuaires, les risques les plus sensibles en matière de pollution locale, qu'elle soit graduelle ou accidentelle, renvoient par exemple aux pertes de confinement, aux fuites ou émissions de substances polluantes ou de produits dangereux présents sur site, au transport et à la manutention de produits dangereux et aux déchets générés par les activités.
Afin de réduire les impacts sur l'environnement où sont exercées des activités présentant des risques de déversements accidentels (huiles, hydrocarbures, autres produits industriels), les terminaux à conteneurs disposent de dispositifs de rétention. Conformément aux lois et réglementations locales, ainsi qu'aux règles QHSE établies par les entités, toutes les nouvelles installations portuaires sont équipées de réseaux d'eaux de pluie, d'eaux souillées, et d'eaux polluées, aboutissant dans des dispositifs de décantation avant rejet dans les réseaux de ville ou à la mer après contrôle. Par exemple au Congo (Congo Terminal) et au Cameroun (Kribi Terminal), les eaux usées après traitement sont analysées par un organisme agréé par les autorités de tutelle et les huiles usées sont récupérées par une entreprise spécialisée dans le traitement de ce type de déchets.

L'accident de portique constitue un risque majeur d'accident industriel pour les activités portuaires. Par exemple, le non-respect des règles de navigation et d'accostage des bateaux arrivant sur les terminaux est responsable d'une accidentologie importante sur les équipements. Les statistiques mondiales sur les dix dernières années font état de 325 collisions navires/quais/portiques dont 6 sur les installations portuaires du Groupe Bolloré. En cas d'accident majeur, un plan d'urgence est déployé par l'entité concernée, et peut déboucher sur un plan de gestion de crise piloté au niveau du siège de Bolloré Ports. Selon la gravité de l'événement, le plan de continuité d'activité et le processus de remédiation sont déclenchés.

- **Bolloré Railways**

Les activités ferroviaires ont également un impact sur l'environnement, lié, d'une part, au type de déchets générés (huiles usagées, chiffons souillés, déchets plastiques, filtres à huiles et à essence, émissions de fumées...) et, d'autre part, à la nature même de l'activité ferroviaire. À noter que l'analyse des risques environnementaux a également fait l'objet d'une mise à jour dans le cadre de la révision du système de management QHSE et de la cartographie des risques réalisées en 2019 sur les entités de Bolloré Railways. Le risque de déversement accidentel d'hydrocarbures lors du transport des hydrocarbures par wagon-citerne est mis en évidence comme risque majeur au sein de la cartographie des risques.
Depuis 2018, Bolloré Railways a fait l'acquisition de nouveaux matériels pour l'intervention en cas de déversement accidentel d'hydrocarbures sur la voie ferrée, notamment :
- des kits antipollution ;
- des motopompes ;
- des bâches géotextiles, réservoirs.

Les équipes opérationnelles et de sécurité sont formées régulièrement aux techniques d'intervention de réponses aux situations d'urgences sur les trains d'hydrocarbures, telles que des départs de feu, déversement d'hydrocarbures, ou encore à l'utilisation des kits antipollution.

(1) R : risque prioritaire extra-financier.

Les concessions ferroviaires de Bolloré Railways disposent également de bacs de rétention afin de réduire les impacts sur l'environnement où sont exercées des activités présentant des risques de déversements accidentels (huiles, hydrocarbures, autres produits industriels).
Depuis 2018, la société Camrail a signé un protocole de partenariat avec le centre de recherche HYDRAC (Hydrocarbures Analyses Contrôles) pour l'analyse physico-chimique des eaux de rejet et des sols pollués aux hydrocarbures.
Sitarail a également mis en service huit wagons miradors dédiés à la surveillance des rames de trains hydrocarbures en circulation. Principalement mis en œuvre pour assurer la sûreté des convois, ce dispositif de surveillance permet également de détecter et d'alerter en cas d'incident environnemental.

Zoom sur le traitement des traverses créosotées

Historiquement, Bolloré Railways exploite des réseaux pouvant encore contenir des traverses de chemin de fer créosotées. La créosote est un mélange d'huiles extraites de charbon ou de goudron de bois, utilisé notamment comme traitement préventif du bois. Compte tenu du risque que représentent l'exposition et la manipulation de ces traverses, le Groupe Bolloré a mis en place des procédures spécifiques pour éviter toute contamination du personnel et des tiers par ce produit.
Bolloré Railways a notamment mis en place un plan d'action spécifique et a réalisé de nombreuses actions en 2018 afin de prendre toutes les précautions nécessaires. Une des principales actions consiste à remplacer les traverses créosotées par secteur de voie par des traverses en béton. Les agents de Camrail et sous-traitants sont régulièrement sensibilisés à la manipulation des traverses bois créosotées et aux risques environnementaux et sanitaires. Deux espaces ont été construits ou aménagés pour le stockage des traverses bois créosotées usagées dans les meilleures conditions. Un programme médical a été mis en place pour le suivi des agents et ex-agents.
Lors des projets de réhabilitation des voies principales et secondaires, les traverses sont également automatiquement remplacées par des traverses en béton.

- **Bolloré Logistics**

En raison des enjeux associés aux risques de pollution locale, Bolloré Logistics accorde une attention spécifique à la prévention d'accidents industriels et encadre scrupuleusement ses activités de stockage et transport des matières dangereuses sur l'ensemble de sa chaîne logistique dont notamment les hydrocarbures et le cyanure en Afrique. Néanmoins, la probabilité d'occurrence du risque de pollution locale est faible dans le domaine, celui-ci étant très fortement réglementé et encadré, dans l'aérien et le maritime. Il existe des procédures globales selon les continents, et régionales selon les territoires d'implantation.
La gestion des marchandises dangereuses est strictement encadrée par les politiques et le manuel QHSE de la division, intégrant l'évaluation des risques, les stratégies de prévention et de maîtrise des risques, les autorisations réglementaires, les modalités de réception, la ségrégation, le contrôle des marchandises, la manutention, mais aussi les instructions, la formation du personnel.
Bolloré Logistics met en place des mesures de maîtrise et de prévention des déversements, pendant toutes les opérations de manutention de produits chimiques (chargement/déchargement, stockage, transfert, etc.), afin de minimiser les effets des déversements de produits chimiques sur la santé et l'environnement, sur le site comme en dehors.
Selon l'activité, le territoire d'implantation ou les spécificités du site, un certain nombre de mesures spécifiques peuvent être instaurées. Par exemple, les zones de stockage de produits chimiques disposent de moyens de confinement des déversements afin d'en contrôler la propagation. Des kits de déversement accidentels comprenant, entre autres, des produits absorbants (granulés, plaques, boudins absorbants) sont mis à disposition. Les matériaux contaminés sont traités, de façon sûre et adéquate, via un prestataire qualifié et spécialisé dans l'élimination des déchets dangereux. Des bacs de rétention sont disponibles pour contenir des récipients présentant des fuites.
Les entrepôts et yards exploités par Bolloré Logistics disposent de moyens internes de prévention de protection et d'intervention composés notamment :

- de moyens de protection contre les incendies (extincteurs, robinets d'incendie armés, désenfumage, détection incendie, installations sprinklage le cas échéant) en fonction du niveau de risque que présentent les activités ;
- de procédures visant à assurer une bonne tenue générale et un niveau de maintenance des installations, comprenant la vérification périodique des équipements et des installations ;
- d'une surveillance interne au travers d'inspections, régulièrement effectuées de manière à vérifier notamment le bon état et l'accessibilité des outils de lutte contre l'incendie et dispositifs de secours, le respect des règles de sécurité… ;
- de procédures spécifiques telles que la délivrance de permis de travail avant réalisation de certaines interventions à risque, tels que les travaux par points chauds ;
- de dispositifs visant à la sécurisation des installations contre le risque de malveillance ;
- de certifications spécifiques déployées pour le transport de produits chimiques présentant des risques particuliers, tels que la certification ICMI (*International Cyanide Management Code*) détenue par les entités réalisant des opérations de transport de cyanure de sodium.

Par ailleurs, la maîtrise des risques de pollution locale se traduit également par des formations dédiées, telles que des formations sur la manutention et le transport des marchandises dangereuses, qui sont dispensées auprès du personnel, en fonction de ses attributions.
À titre d'exemple, un module e-learning sur le transport de marchandises dangereuses a été déployé depuis juin 2016. Cette formation s'adresse aux salariés amenés à gérer des dossiers de marchandises dangereuses. Elle est constituée de plusieurs modules de formation (identification des marchandises dangereuses, emballage, documentation, chargement/déchargement…).
Des exercices d'intervention sont réalisés par les entités de manière à tester l'efficacité des procédures ainsi que des équipements d'urgence à disposition, mais également de la bonne connaissance des règles à suivre par le personnel.
Des exercices de gestion de crise avec simulation de déversement sont également mis en œuvre. À titre d'exemple, un exercice a été organisé en avril 2019 sur le terminal à conteneurs du port d'Abidjan. Cet exercice a mobilisé les équipes de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire, Abidjan Terminal, les équipes au siège à Puteaux mais également Bolloré Railways et Sitarail. Elle consistait en la simulation d'un accident de transport de matières dangereuses (cyanure) et avait pour objectif de tester la mobilisation des différentes équipes, les réponses apportées à ce type d'accident et la communication ainsi que le fonctionnement de la cellule de crise inter-business units.
Les membres de la cellule de gestion de crise locale ont travaillé de concert avec les plus hautes autorités civiles, administratives, police et militaires spécialisées.
Des exercices d'urgence sont également réalisés notamment à l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité.
Bolloré Logistics a formalisé ses exigences fondamentales en matière de QHSE pour la conception d'entrepôts : un manuel énumère les prescriptions minimales requises (standards) dans les domaines QHSE et sûreté qu'il convient de respecter lors de la construction de nouveaux entrepôts, d'extension, de modification de locaux ou encore lors de la location d'entrepôt. Il s'applique également pour les yards.

Logistique pétrolière

La prévention des situations de pollutions locales, telles que le risque de déversement d'hydrocarbures lors de chargements ou de déchargements, mais aussi le risque d'incendie des locaux et de stockage de produits dangereux, est encadrée notamment par le respect de réglementations strictes (type Seveso, ICPE, contrôle de la DREAL, ISO 14001) sur les sites qui ont permis de maîtriser ce risque jusqu'à aujourd'hui et de diminuer le risque d'accident. Bolloré Energy s'est engagé depuis trois ans dans une démarche volontaire de certification selon la norme ISO 14001:2015 pour ses dépôts pétroliers Seveso de Caen, Gerzat, Mulhouse, Strasbourg et Chasseneuil-du-Poitou. Les dépôts de la SFDM ont également été certifiés ISO 14001 et 50001. Ces démarches stratégiques ont permis à Bolloré Energy de réduire ses impacts environnementaux et représentent non seulement un gage de responsabilité vis-à-vis des problématiques environnementales mais également un gage de confiance pour ses parties prenantes.
En outre, Bolloré Energy a mis en place des contrôles techniques préventifs sur l'ensemble de ses installations afin de permettre un suivi plus approfondi des dépôts et la correction des éventuelles anomalies. Des exercices de gestion de crise sont réalisés chaque année, en complément des exercices liés au plan d'opération interne (Seveso). Cette démarche, reposant sur des obligations réglementaires, permet aux collaborateurs de s'exercer techniquement aux bonnes pratiques. Ces exercices mobilisent non seulement le personnel opérationnel sur site mais également des externes de la municipalité et de la commune (pompiers, etc.). Des exercices de « cellules de crise » sont également organisés et mobilisent notamment le personnel du siège. En 2019, deux exercices de cellule de crise ont été menés (un sur agence de détail et un sur dépôt massif). Par ailleurs, conformément à la réglementation encadrant la classification Seveso, des exercices sont réalisés conjointement avec la préfecture.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Les risques de pollution locale (dont la cartographie des risques a été mise à jour en 2019) des sites de Blue Solutions Bretagne sont limités par différentes mesures dédiées :
- la prévention du risque incendie est encadrée par des systèmes d'extinction (automatiques ou manuels) et de détection, la formation annuelle des équipiers de première intervention (EPI), la formation trimestrielle des équipiers de seconde intervention (ESI), et des exercices incendie incluant des scénarios de déversement accidentel ;
- la prévention du risque de pollution des eaux consiste en l'équipement en bassin d'orage permettant de récupérer les hydrocarbures des eaux de ruissellement et de contenir les eaux polluées en cas d'incendie, ou de déversement accidentel. Tout stockage de liquide est placé sur rétention ;
- la prévention du risque de pollution de l'air passe par le traitement des rejets de composés organiques volatils (COV) par oxydation thermique sur le site Batteries ;
- des contrôles périodiques des installations selon la réglementation en vigueur sont effectués ;
- des plans de prévention avec les prestataires et des protocoles de sécurité sont établis avec les transporteurs.

De plus, un conseiller à la sécurité gère le transport de marchandises dangereuses pour l'ensemble des activités de la Bretagne. Son rôle est notamment de conseiller la Direction et de s'assurer que les exigences relatives au transport de marchandises dangereuses sont bien respectées, notamment dans le cadre de l'expédition des produits et déchets concernés par cette réglementation. En 2019, 24 personnes ont été formées au transport de matières dangereuses par le Conseil sécurité, et aucun accident environnemental ayant entraîné une pollution n'a été enregistré.

- **Blue Systems**

Concernant Bluecarsharing, les sites de maintenance autopartage ont mis en place des bacs collecteurs pour les liquides usagés qui sont ensuite déposés en centre de recyclage. Des audits certifient l'absence des métaux lourds interdits dans les composants de fabrication. Les fournisseurs se sont également engagés à fournir des déclarations certifiant l'absence des métaux lourds interdits en Europe sur leurs produits, attestant là encore d'une démarche de diligence raisonnable.
Dans une volonté de toujours mieux connaître et réduire les risques, IER a fait réaliser des audits ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement) sur l'ensemble des sites de conception et de production afin de s'assurer de sa conformité. IER a également fait appel aux organismes de contrôle ainsi qu'à ses assureurs pour réaliser des audits et des vérifications sécurité. Les rapports issus des vérifications permettent d'avoir une vision claire de l'état des risques et d'apporter des propositions d'amélioration. Pour anticiper et se conformer rapidement aux obligations légales relatives à la sécurité et à l'environnement, IER s'est doté depuis 2017 d'un outil de veille réglementaire. Celui-ci transmet à chaque promulgation d'un nouveau texte de loi la liste des obligations à satisfaire (type évolution de la norme ICPE).
À ce jour tous les sites français d'IER et d'EASIER sont équipés de solutions de stockage et traitement des produits chimiques (nettoyants, détergents, aérosols, dégrippants, etc.). En complément des mesures de santé et de sécurité déployées pour les collaborateurs, des mesures ont été prises par IER et EASIER pour réduire les risques en imposant des instructions spécifiques à la gestion des produits chimiques ainsi que des règles adaptées en fonction des métiers pour la gestion des risques professionnels. Des campagnes d'information internes sont réalisées pour sensibiliser les salariés à la démarche environnementale : écogestes, « Ne plus jeter, mais trier », diffusion de la charte environnementale IER, chantier 5S, journées citoyennes, campagne de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques).
Les entités de Blue Systems n'ont enregistré aucun incident environnemental en 2019.

OPTIMISER LA GESTION DES DÉCHETS ET FAVORISER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe porte une attention particulière au suivi des déchets dans les différents sites en France et à l'international. Le suivi concerne les déchets « dangereux » (déchets qui, en raison de leur réactivité, de leur inflammabilité, de leur toxicité ou d'autres propriétés dangereuses, ne peuvent être éliminés par les mêmes voies que les autres déchets sans créer de risques pour les personnes ou l'environnement) et les déchets « non dangereux » (qui ne présentent aucun risque pour les personnes et l'environnement). Il est une partie intégrante du reporting extra-financier grâce à une nomenclature précise des sites. Les résultats du reporting permettent de suivre la production de déchets dangereux et non dangereux de chaque site et d'identifier la part valorisée ou recyclée. Depuis cette année, ils sont intégrés dans le calcul du scope 3 du Groupe Bolloré.
Les déchets dangereux sont issus des activités de la division Transport et logistique (notamment en Afrique où un traitement spécifique est appliqué aux huiles usagées), de Blue Solutions (usines de production de batteries, de Bluecar, IER et activités d'autopartage) et de Bolloré Energy (dépôts pétroliers où les hydrocarbures résiduels sont soit traités par valorisation thermique, soit enfouis).
Le Groupe Bolloré a optimisé le process de son reporting déchets en affinant notamment sa maille d'analyse par sous-catégories de déchets (papier, bois, métaux, huiles usagées, etc.) et assurant ainsi une traçabilité plus fine des déchets reportés.

— ***Déchets du Groupe Bolloré (hors Communication)*** (1)

	2019							
	Transport et logistique	**Logistique pétrolière**	**Stockage d'électricité et systèmes**	**Autres**	**Total 2019**	Total 2018	Total 2017	**Taux de couverture 2019**
Quantité totale de déchets dangereux (en tonnes)	6 927	1 834	319	–	9 079	9 343	9 948	100 %
Dont part des déchets dangereux recyclés ou valorisés (en %)	14	87	57	–	31	20	23	100 %
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) (en tonnes)	17 565	271	3 345	2	21 183	29 191	65 688	89 %
Dont part des déchets non dangereux recyclés ou valorisés (en %)	30	73	95	100	41	44	14	89 %

(1) Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Communication), dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle.

PLAN D'ACTION GROUPE

À horizon 2022, le Groupe s'engage à :
- renforcer encore la pertinence et la fiabilité du reporting des déchets du Groupe ;
- renforcer la valorisation et le recyclage de ses déchets majeurs ;
- lancer un travail de réflexion pour la fixation d'un objectif de prise en charge, valorisation et recyclage de ses déchets dangereux prenant en compte les disparités de maturité des infrastructures locales en place, en termes de gestion des déchets.

Transport et logistique

Les entités de la division Bolloré Transport & Logistics s'appliquent à confier l'ensemble de leurs déchets à des prestataires agréés par les ministères de l'Environnement des pays dans lesquels ils exercent leurs activités, afin de se doter du meilleur niveau de traitement disponible sur le territoire concerné. Concernant les activités de Bolloré Ports et Bolloré Railways, des audits environnementaux menés par les autorités de tutelle sont réalisés annuellement avec délivrance d'un certificat, et ce, conformément aux lois existantes dans chaque pays. Des procédures spécifiques ont notamment été

mises en œuvre sur les activités des chantiers navals et les activités ferroviaires, qui sont les plus émettrices de déchets dangereux.

- **Bolloré Ports**

Un reporting interne a en outre été renforcé depuis 2017, avec un suivi précis par catégorie de déchets pour optimiser leur traçabilité. Par exemple, les huiles usagées – qui constituent le principal déchet des ports en Afrique – sont recyclées via un traitement spécifique en partenariat avec des pétroliers, notamment Total, et cimentiers, au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. La gestion des déchets repose notamment sur le référentiel ISO 14001.
Dans le cadre du déploiement du label Green Terminal, Bolloré SE promeut les bonnes pratiques sur ses activités telles que l'établissement de plans de déchets, la fixation d'objectifs de réduction, de réutilisation et de recyclage des quantités de déchets produites, l'investissement dans des équipements favorisant le traitement optimal des déchets, l'optimisation du traitement des déchets livrés par les utilisateurs des terminaux (navires, locataires et opérateurs), par l'intégration de critères dédiés dans les appels d'offres associés au contrat de concession et de bail, etc. En Côte d'Ivoire, la démarche de gestion de déchets mise en œuvre sur le chantier naval de Carena, détaillée dans le plan de vigilance du Groupe Bolloré (voir 3 – Devoir de vigilance, page 100) représente une pratique exemplaire.

- **Bolloré Railways**

Les activités ferroviaires sont plus spécifiquement concernées par la gestion des déchets métalliques. Ces déchets sont revendus et valorisés par des prestataires externes. De même, en sus de son système de management QHSE, les deux réseaux ferrés Camrail et Sitarail appliquent des procédures spécifiques de gestion des déchets, y compris les déchets spéciaux et déchets dangereux (boues, sciures, terres souillées par les hydrocarbures), ainsi que les rebuts d'installations ferroviaires et matériels usagés.

- **Bolloré Logistics**

Les déchets produits par Bolloré Logistics sont traités conformément aux réglementations locales et aux procédures de gestion des déchets définies par l'entité, s'appuyant sur les guidelines fixées par la Direction QHSE Corporate. Chaque entité met en œuvre et maintient un plan de gestion des déchets. Les déchets sont confiés à des sociétés spécialisées en charge du transport et de leur traitement (valorisation, élimination...). En attendant leur collecte, les déchets sont placés dans des conditionnements adaptés et conservés sur des aires de stockage prévues à cet effet.
En 2019, Bolloré Logistics a ajouté un second axe de développement de sa stratégie RSE : le capital naturel et l'économie circulaire, impliquant des améliorations sur les emballages, quant à leur nature et leur usage.

Logistique pétrolière

Dans le cadre de la gestion de ses déchets, Bolloré Energy a tenu à renforcer son registre des déchets afin d'en identifier plus précisément le devenir. Les bordereaux de suivi de déchets relatifs aux installations de traitement des eaux hydrocarburées des sites font l'objet d'une centralisation au niveau de la société. La démarche volontaire de certification selon la norme ISO 14001 déployée par Bolloré Energy sur ses dépôts pétroliers Seveso a permis d'observer des bénéfices concrets depuis la mise en œuvre de ce système, tels que la traçabilité accrue de la gestion des déchets.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Blue Solutions est aujourd'hui la seule entreprise à maîtriser une technologie « tout solide » pour la fabrication des batteries. Les batteries LMP® sont exemptes de cobalt et de nickel, ce qui garantit une indépendance de la technologie. Elles sont composées de cuivre, aluminium, lithium, polymère, sels de lithium, phosphate de fer et carbone – matières premières ayant une offre stable grâce à la disponibilité de ces ressources naturelles. De plus, l'absence de solvants dans la constitution des batteries LMP® est un avantage pour la protection environnementale. Blue Solutions a identifié les fournisseurs et a défini les process pour le recyclage des batteries, qui sont valorisées à hauteur de 50 %. En 2019, l'entité batteries a fait l'objet de 10 audits déchets.
Depuis mars 2018, les déchets divers en mélange (déchets banals qui n'ont pas pu faire l'objet d'un tri) de l'ensemble des sites de la Bretagne sont envoyés dans une filière de valorisation énergétique. Plus aucun déchet ne part en enfouissement.
Il est à noter, concernant l'activité Packaging, qu'une grosse partie des chutes de films est broyée et extrudée pour être transformée en granulés, et ce, afin de pouvoir à nouveau être utilisée comme matière première. Ces regranulés sont soit revendus en tant que sous-produit pour des applications moins sévères que la fabrication de films fins, soit réinjectés dans nos procédés de fabrication. Les adaptations process menées en 2018 ont permis d'atteindre un taux de réinjection de regranulés de 20 % à cœur pour une gamme de films (10 % en 2017), dont la démarche a été poursuivie en 2019.

- **Blue Systems**

Les voitures électriques Bluecar® suivent les normes européennes pour le recyclage de matériel. Tous les déchets émanant des sites de maintenance et des sites tertiaires sont triés pour séparer les déchets dangereux des non dangereux. La prise en charge et le traitement des déchets dangereux sont effectués par des opérateurs agréés qui garantissent leur traçabilité. Les véhicules de la gamme Bluecar® sont régulièrement entretenus et réparés dans des ateliers de maintenance.
Concernant les réseaux d'autopartage, certains récupèrent et déposent également en déchetterie les fluides usagés des véhicules (huile moteur, liquide de refroidissement), sur le modèle de Bluely et Bluecub. Enfin, ils récupèrent des pièces en bon état sur les véhicules épaves afin de les réutiliser. À la suite de l'arrêt d'Autolib' qui a marqué l'année 2018, le parc de 3 900 véhicules a été divisé en deux lots :

- premier lot : les véhicules ont été en partie réintégrés dans les flottes d'autopartage Bluely, Bluecub et Bluetorino ;
- deuxième lot : les véhicules restants ont été vendus en l'état à des professionnels de la revente.

Les produits fabriqués par IER, d'une durée de vie souvent supérieure à dix ans, composés en majorité de métaux, sont recyclables à plus de 80 % et valorisés sur le marché des déchets. IER n'est pas directement amenée à consommer des matières premières dans la mesure où ses activités reposent essentiellement sur de l'assemblage. Néanmoins, depuis 2014, 90 % des produits sont livrés dans des emballages écoresponsables (bois et cartons valorisables).
Par ailleurs, en réponse à la réglementation (directive européenne 2002/96/CE), IER met en place une solution complète de récupération et de retraitement de ses produits en fin de vie. Depuis 2009, elle a contractualisé une solution de traitement avec une entreprise certifiée et agréée et adhère en France depuis le 1er juillet 2013 à un éco-organisme agréé par l'État. IER propose également à ses clients de profiter des solutions de recyclage qu'elle a mises en place avec ses prestataires certifiés pour les produits antérieurs non concernés par la réglementation, ainsi que pour les installations hors Europe. C'est le cas en Amérique du Nord, où le recyclage des produits électroniques en fin de vie n'est pas encore réglementé : IER, à la demande du client, propose une offre de démontage, emballage et rapatriement des équipements à l'usine. Le métal récupéré est alors recyclé et les déchets électroniques transférés à des organismes spécialisés.
En 2019, dans une démarche de lutte contre l'obsolescence programmée, IER a restauré (en rétrofit) 675 bornes de recharge (ex-Autolib') pour permettre la recharge de tous types de véhicules électriques. À titre d'exemple, Ubeeqo, filiale d'Europcar, utilise ces bornes afin de recharger les véhicules électriques de leur location.

OPTIMISER LA GESTION DE L'EAU

POLITIQUE GROUPE

Face à l'importance de ce sujet à l'échelle mondiale, le Groupe prend ses responsabilités pour suivre, optimiser sa consommation et prévenir tout risque de pollution de l'eau via le traitement des eaux souillées. La gestion de l'eau est notamment prise en compte dans les systèmes de management environnementaux mis en œuvre par les entités du Groupe (voir 2.3.3 – Prévenir les pollutions et réduire les impacts environnementaux liés à nos activités, page 88).
Ainsi, dans le cadre de son reporting environnemental, le Groupe suit attentivement ses consommations d'eau dans une perspective constante d'optimisation de la ressource.

— *Consommation d'eau du Groupe Bolloré (hors Communication)*

	2019[2]						
(en m³)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	Total 2019	Total 2018	Total 2017
Consommation d'eau[1]	1 557 513	44 991	24 883	9 172	1 636 558	1 783 519	1 731 283

(1) Comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel.
(2) Taux de couverture 2019 : 100 % du périmètre de reporting RSE Bolloré.

Transport et logistique

Les activités de Transport et logistique suivent attentivement leurs consommations d'eau dans une perspective constante d'optimisation de la ressource. Par principe, toutes les installations critiques doivent être équipées pour assurer le traitement des eaux usées conformément aux réglementations locales.

- **Bolloré Ports**

Dans le cadre des nouveaux projets, et pour répondre aux exigences environnementales les plus sévères, toutes les nouvelles installations portuaires telles que Kribi au Cameroun, Tuticorin en Inde, MPS II au Ghana sont équipées de leurs propres réseaux et usines de retraitement et d'épuration des eaux usées, eaux souillées, eaux pluviales et eaux d'orages. Il en sera de même pour les terminaux actuellement en cours de construction tels que : Côte d'Ivoire Terminal, Dili au Timor oriental et le terminal RoRo de Terra à Abidjan.
Bolloré Ports a lancé en 2018 un nouveau système pour prévenir les fuites et pertes en eau douce, tout en améliorant la potabilité de l'eau sur certains réseaux. Certains ports se sont vus dotés de mini-stations de filtration de l'eau par UV à chaque point d'arrivée d'eau potable, ce qui a par ailleurs permis la réduction des déchets plastiques (diminution de la consommation d'eau en bouteille). Ce système, implémenté sur les ports d'Abidjan et MPS Ghana, a vocation à se poursuivre sur l'ensemble des sites portuaires.
Par ailleurs, différentes actions ont été déployées par Bolloré Ports pour optimiser les consommations d'eau, et ce, tout particulièrement au sein des territoires d'implantation en zone de stress hydrique. En 2019, un forage a par exemple été réalisé à destination des populations locales sur le terminal de Freetown.
Dans le cadre du déploiement de son label Green Terminal, Bolloré Ports souhaite faire de la protection des ressources en eau, des écosystèmes aquatiques et de contrôle de la consommation d'eau l'une des pierres angulaires de la protection de l'environnement sur les terminaux. Pour cela il souhaite promouvoir les bonnes pratiques telles que l'établissement de plans de gestion de l'eau, la fixation d'objectifs de réduction de la consommation directe et indirecte d'eau dans les infrastructures du domaine en utilisant les technologies disponibles (par exemple, surveillance continue de la demande d'eau pour identifier les fuites, buses de pulvérisation sur les robinets d'eau, débits commandés par capteur, bassins secs), veiller à la sensibilisation du personnel, etc.

- **Bolloré Railways**

Les contraintes locales et le stress hydrique sont également pris en compte dans la gestion des consommations d'eau et dans les plans d'action des activités ferroviaires. Des forages ont par exemple été réalisés et sont exploités par les employés et les populations riveraines dans les localités non connectées au réseau d'eau potable. C'est le cas des localités de Kihoan en Côte d'Ivoire et Siby, Béréga au Burkina Faso. Un suivi de l'état de fonctionnement des forages est effectué mensuellement et des analyses physico-chimiques sont effectuées pour veiller à la potabilité des eaux. Sitarail a ainsi réhabilité des bâtiments équipés de puits de recueillement d'eau.
Enfin chez Camrail, les terres éventuellement souillées sont récupérées et stockées dans une aire de traitement, où un traitement physico-chimique est effectué. Une fois cette dissociation faite, l'eau est conduite dans un séparateur et, par écrémage, le polluant est récupéré et les eaux propres sont libérées dans la nature.

- **Bolloré Logistics**

Depuis 2015, les consommations d'eau sont suivies dans toutes les entités à l'aide des compteurs sur le réseau ou des factures afin d'établir un état des lieux. Une politique de réduction des consommations d'eau est mise en place, notamment via l'équipement de bacs de récupération des eaux de pluie.

Logistique pétrolière

En vue d'améliorer sa performance environnementale et dans le cadre de sa certification ISO 14001, Bolloré Energy porte une attention particulière au suivi des consommations d'eau et d'électricité sur ses dépôts pétroliers Seveso. De nouveaux indicateurs ont été mis en place pour assurer un suivi plus régulier et plus précis des consommations. Par ailleurs, Bolloré Energy assure un suivi de la qualité de ses eaux traitées avant leur rejet, ce qui contribue à prévenir les risques environnementaux en matière de pollution des eaux et suivi piézométrique d'analyse des eaux souterraines.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Tous les sites disposent de bassins de rétention des eaux d'extinction d'incendie. Les bassins de rétention sont équipés de décanteurs (pour récupérer les particules solides) et de séparateurs hydrocarbures (pour récupérer les traces d'hydrocarbures présentes dans les eaux pluviales après ruissellement sur les parkings). Les campagnes de mesure des rejets dans l'air et dans l'eau menées en 2018 par la Bretagne montrent que les usines respectent largement les seuils réglementaires.
De plus, un suivi mensuel des consommations d'eau est effectué sur les sites des films plastiques et hebdomadaire sur les sites Batteries, permettant de détecter les fuites notamment.

- **Blue Systems**

La plupart des services autopartage du Groupe utilisent des produits de nettoyage multi-usage écologiques et très peu d'eau pour les véhicules et les bornes. En France, le nettoyage des Bluecar® et des bus de Bluestation est effectué à sec.

PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

Transport et logistique

Bolloré Transport & Logistics a conscience de l'importance de la prise en compte des enjeux relatifs à la biodiversité dans l'exercice de ses activités. Cela se matérialise à travers diverses actions menées telles que la politique biodiversité déployée par Bolloré Logistics, ou encore les études d'impacts réalisées en amont des nouvelles constructions portuaires ou ferroviaires. On peut également citer les actions de partenariat avec des acteurs externes, telles que la collaboration de Bolloré Transport & Logistics Congo-Brazzaville avec des ONG de protection de la biodiversité, afin d'œuvrer pour la préservation des tortues marines et des chimpanzés, deux espèces en danger critique d'extinction.

- **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

Préalablement à la réalisation de toute modification relative aux infrastructures portuaires ou ferroviaires, les études techniques et environnementales prennent également en compte la protection de la biodiversité. Elles sont transmises à l'autorité nationale en charge de l'environnement. Ces études traduisent la volonté de Bolloré Ports et Bolloré Railways de concilier la conduite de ses opérations et la préservation de la diversité biologique des milieux dans lesquels les sociétés s'implantent.
Dans le cadre des grands projets de développement menés à Haïti ou encore au Timor, des études d'impact environnemental ont conduit Bolloré Ports à analyser la faune et la flore marine et à mettre en place des actions en vue de leur protection (par exemple : déplacement des espèces).
Dans le cadre du programme de réhabilitation des infrastructures de Sitarail (PRI), des études d'impact environnemental et social (portant notamment sur la protection de la biodiversité, de la nature et le milieu humain) sont en cours de réalisation en 2018.
Bolloré Railways lutte également contre le transport illégal de produits issus de la faune ou de la flore. Par exemple, depuis juin 2005, une convention signée entre Camrail et le ministère des Forêts et de la Faune camerounais a permis la mise en place d'un projet d'appui au programme de protection de la faune et d'éradication du transport des produits fauniques par chemin de fer. Une ONG a été retenue afin d'accompagner le processus dans la zone du projet (section Ngaoundéré-Yaoundé). Camrail s'est essentiellement engagé à :

- permettre et faciliter les missions de contrôle des produits fauniques à bord des trains, dans les gares et emprises ;

- autoriser les missions de contrôle des produits ligneux dans les gares de départ ou d'arrivée de ces produits et obligatoirement avant leur incorporation dans les trains ;
- mettre à disposition du ministère des Forêts et de la Faune, dans la limite de ses possibilités, des moyens logistiques essentiels pour faciliter les missions de contrôle.

Chaque année, des séances de sensibilisation, des contrôles des colis et bagages à bord des trains ont eu lieu, avec à la clé une forte implication des communautés riveraines du rail.

- **Bolloré Logistics**

Désireuse de réduire l'empreinte environnementale globale de ses activités, Bolloré Logistics mène depuis 2013 une politique active de gestion de son impact sur la biodiversité portée par une Charte biodiversité, intégrée depuis 2018 dans son programme RSE « Powering Sustainable Logistics ». Elle a été déployée tout d'abord en France sur quatre sites certifiés « Engagement Biodiversité » par Ecocert® : les hubs logistiques de Roissy et du Havre, le site de Nantes et le siège social à Puteaux. Le renouvellement de cette certification a été obtenu fin 2018. Le système de management de la biodiversité de Bolloré Logistics est fondé sur un concept, « Penser global, agir local », et se développe à l'international avec le Blue Hub de Singapour. Inauguré le 4 décembre 2019, le Blue Hub de Singapour, d'une superficie de 50 000 m², est une nouvelle référence en matière de conception de plateformes logistiques avec un accent particulier sur la durabilité et la biodiversité. Il est équipé de technologies de pointe pour la supply chain, d'un système avancé de gestion de l'énergie qui s'appuie sur l'Internet des objets (IoT) pour l'analyse prédictive des bâtiments et un système intelligent de contrôle de la luminosité. D'autres initiatives comprennent des terrasses et un toit végétalisés et aménagés, un système de recyclage des eaux de pluie, un contrôle de la consommation d'énergie et de l'eau, un capteur photoélectrique pour collecter la lumière du jour et un broyeur d'aliments pour une cantine sans déchet. Bolloré Logistics a reçu pour ce site innovant en 2019 le Green Mark Platinum, certification délivrée par « the Building and Construction Authority » (BCA) de Singapour, les labels LEED® Gold et BiodiverCity®. Le Blue Hub est le premier site en Asie à avoir obtenu la labellisation BiodiverCity®.

Une charte « Bâtiment responsable Bolloré Logistics » a également été signée en juillet 2019 pour garantir que toute nouvelle construction d'envergure, comme les grands hubs logistiques, soit certifiée avec un standard environnemental et labellisée BiodiverCity®. Un aménagement intérieur intégrant la biophilie est aussi préconisé pour les constructions et réaménagements de sites. Bolloré Logistics est précurseur dans le secteur du transport et de la logistique pour la prise en compte de cette externalité. Celle-ci repose aussi sur la sensibilisation des collaborateurs de l'entreprise à la biodiversité comme facteur de bien-être au travail, menée dans le cadre du challenge AcTogether en 2020.

Dans la continuité de ses engagements, Bolloré Logistics a rejoint en juillet 2018 l'initiative Act4nature, lancée par Entreprises pour l'environnement (EPE), aux côtés de 64 autres entreprises internationales. L'association s'est alliée à des experts scientifiques et des ONG avec l'ambition de créer une dynamique collective autour de la biodiversité et ainsi contribuer aux objectifs fixés par la communauté internationale pour sa préservation. En s'associant à cette initiative, Bolloré Logistics fait partie des entreprises qui intègrent la biodiversité dans leur stratégie, activités et chaîne de valeur.

2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires

Présent dans 129 pays, le Groupe investit dans le développement d'infrastructures locales modernes et contribue ainsi à l'emploi, au désenclavement et développement économique de certains territoires, particulièrement en Afrique. Sur tous les continents où il est implanté, il entretient des relations étroites avec les communautés locales et soutient des projets pour le bénéfice des populations.

2.4.1. CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

DESCRIPTION DU RISQUE/OPPORTUNITÉ

Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales (1)

Implanté dans 129 pays dont 46 en Afrique, le Groupe Bolloré, au travers de ses activités et de ses relations avec les communautés locales, est un acteur incontournable du développement social et économique des territoires. Il se doit donc de prévenir, d'atténuer et de compenser les externalités négatives générées par son activité tout en maximisant les impacts bénéfiques pour les populations locales et ses territoires d'implantation.

POLITIQUE GROUPE

Dans toutes ses activités, le Groupe compte parmi ses enjeux prioritaires la contribution au développement des territoires, qui passe avant toute chose par le recrutement et la formation de collaborateurs locaux.

Par ses activités, ses investissements et le dialogue mené avec les communautés locales, le Groupe contribue à l'essor des activités économiques, à l'emploi et à la montée en compétences des populations, ainsi qu'au désenclavement de certains pays et au développement des services publics. Les relations nouées avec les communautés et acteurs locaux lui permettent de s'inscrire au mieux dans la dynamique des territoires et d'être au plus proche de leurs enjeux.

Ainsi, la politique du Groupe en matière d'impact local se décline en plusieurs points clés :

- contribuer et promouvoir l'emploi local ;
- investir dans l'économie locale ;
- construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes ;
- engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales.

Transport et logistique

Comptant 22 249 de ses collaborateurs sur le continent africain, soit 56,8 % des collaborateurs à l'échelle du Groupe Bolloré (hors activités de communication), et fidèle à son ADN et ses valeurs, Bolloré Transport & Logistics inscrit ses activités dans le long terme et s'est engagé à concilier ses performances économiques avec sa mission sociale et la préservation de l'environnement. Les études d'impact socio-économique réalisées dans 8 pays en Afrique par la division Transport et logistique (voir 2.2.3. Promouvoir les droits humains dans notre chaîne de valeur, page 77) quantifient les nombreux impacts positifs en Afrique, notamment en termes de :

- création d'emplois (directs, indirects et induits) ;
- contribution des activités à l'économie du pays par l'analyse des flux économiques induits par les achats locaux de biens et de services ;
- contribution des activités au PIB local ;
- recettes fiscales nationales ;
- développement des collaborateurs (formation, transfert de compétence, promotion, etc.)
- développement des communautés locales.

Les résultats attestent de l'ancrage territorial de l'entreprise à travers son impact positif sur les emplois, la montée en compétences des populations et l'amélioration des conditions de vie des communautés locales grâce aux initiatives sociales et sociétales menées par les filiales. D'autres études seront progressivement étendues à d'autres pays du continent africain.

CONTRIBUER ET PROMOUVOIR L'EMPLOI LOCAL

Le Groupe Bolloré est présent sur les 5 continents et s'engage dans tous les pays où il est implanté à être un employeur de référence localement. Le Groupe est particulièrement et historiquement présent sur le continent africain, avec la division Bolloré Transport & Logistics qui y compte près de 61 % de ses 36 515 collaborateurs. Le Groupe Bolloré est en effet le premier opérateur portuaire avec 21 concessions en exploitation et est également un acteur non négligeable du rail via ses 3 concessions ferroviaires. Le Groupe Bolloré s'engage dans tous les pays où il est implanté à être un employeur de référence localement.

Ainsi, en 2019, le Groupe a mesuré son impact en termes d'emploi local. Sur les 39 160 salariés de Bolloré présents au 31 décembre 2019, 98,9 % des collaborateurs et 86,5 % des managers sont employés localement.

La proportion de managers sur chacun des continents est globalement dans la moyenne du Groupe quelle que soit la zone concernée avec un taux légèrement plus élevé en France, berceau historique du Groupe et siège social. La représentativité des femmes est très favorable dans toutes les zones hors Afrique, avec des ratios proches d'une mixité hommes-femmes. En Afrique, même si le chiffre progresse légèrement, la représentation des femmes reste bien en deçà de la moyenne du Groupe et de nos exigences en matière de diversité.

(1) Risque et opportunité prioritaires.

— ***Répartition des effectifs par zone géographique du Groupe Bolloré (hors Communication)***

Au 31 décembre 2019	Effectifs	Dont part des femmes	Dont part des managers
Rappel du total effectifs 2018	39 403	28 %	16 %
Total effectifs 2019	**39 160**	**29 %**	**16 %**
Effectifs en Afrique	22 249	17 %	15 %
Effectifs en France et Dom-Tom	7 655	42 %	19 %
Effectifs en Asie-Pacifique	5 772	48 %	15 %
Effectifs en Europe hors France	1 976	41 %	14 %
Effectifs aux Amériques	1 508	47 %	15 %

INVESTIR DANS L'ÉCONOMIE LOCALE

Au travers de ses implantations dans les pays en développement, et notamment en Afrique, le Groupe est un acteur engagé dans le développement économique de ses territoires d'implantation.
Par ses investissements dans les infrastructures portuaires et ferroviaires, ses solutions logistiques de pointe, le développement de ses solutions de stockage d'électricité, il contribue à la croissance économique. Le Groupe exerce une activité non seulement en matière d'emplois directs, mais rayonne également de manière indirecte via les achats réalisés auprès des fournisseurs et prestataires locaux (voir paragraphe « Le respect des droits fondamentaux des communautés et riverains de nos activités, et la recherche constante d'une contribution sociétale positive », page 80).

Près de 300 millions d'euros d'investissements en Afrique par an.

Transports et logistique

La vision intégrée de Bolloré Transport & Logistics permet de développer une approche globale pour favoriser la fluidité logistique nécessaire à l'essor des activités industrielles des pays.
Toutes les installations logistiques, industrielles et commerciales opérées avec des partenaires de référence et les États sont moteurs de création d'emplois et de richesses pour ses pays d'implantation, comme en Sierra Leone ainsi qu'en Afrique de l'Est, au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda. Bolloré Transport & Logistics y encourage par ailleurs l'entrepreneuriat des jeunes ; en Ouganda, Bolloré Transport & Logistics a signé un MoU (Memorandum of understanding) avec Macquarie University et Macquarie University business schools et mis en place un partenariat privilégié afin d'offrir l'opportunité aux étudiants de suivre des stages dans ses sites et de développer leurs compétences et leurs expériences professionnelles.
Les activités de Bolloré Transport & Logistics et ses investissements sont au cœur du développement des importations et exportations sous-régionales ; ce qui accroît également le désenclavement des pays voisins. Principalement localisées dans les grandes villes du Kenya et d'Ouganda, elles sont également réparties sur l'ensemble du territoire, contribuant à la création d'emplois directs et indirects dans les villes secondaires et dans les zones rurales.

— ***Étude annuelle par pays de l'empreinte socio-économique de Bolloré Transport & Logistics***

	Cameroun	Gabon	Congo	Comores	Sierra Leone	Kenya	Tanzanie	Ouganda
	(données 2017)	(données 2017)	(données 2017)	(données 2018)	(données 2018)	(données 2018)	(données 2018)	(données 2018)
Emplois directs (1)	4 805	1 103	2 077	249	396	1 107	300	237
Dont femmes	528	189	206	17	179	74	74	229
Prestataires locaux (2)	13 408	1 989	12 729	105	27 059	5 255	9 670	1 126
Emplois induits (3)	9 934	745	4 231	708	5 954	1 959	3 211	880
Couverture maladie (en millions d'euros)	2	1	1,7	0,84	0,242	0,582	0,144	0,85
Investissements en infrastructures et équipements (en millions d'euros)	41,6	149,8	350 (depuis 2010)	9,3 (depuis 2012)	121	16 (entre 2016 et 2019)	1,1 (entre 2016 et 2019)	1,5 (entre 2016 et 2019)
Contributions aux services publics (en millions d'euros)	63	14	33	2,33	11	4	5	1
Achats de biens et services sur le marché national (en millions d'euros)	40	50	74,7	1,96	52,8	20,2	41	4,5
Nombre d'actions sociétales	47	8	21	7	4	3	1	2
Montant des actions sociétales (en euros)	718 000	474 000	249 000	40 000	81 000	21 000	3 000	23 000

(1) Emplois directs générés en un an par les business units Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways (si présente dans le pays concerné).
(2) Emplois indirects générés en un an chez les prestataires (notamment des dockers) et fournisseurs locaux.
(3) Emplois induits en un an via la consommation des ménages des employés directs et indirects.

- **Bolloré Ports**

Les achats stratégiques tels que les portiques de quais, portiques de parcs, tracteurs de parc, informatique dédiée à la manutention portuaire (Terminal Operating System) génèrent à l'importation sur les territoires locaux des droits et taxes de douanes au titre des recettes fiscales. En outre les grands postes d'achats locaux sont : les achats d'hydrocarbures, les pièces détachées, l'énergie (eau, électricité, gaz), les prestations d'assurance, banque et juridique (intermédiation financière), les activités de sous-traitance technique, de restauration, etc.

- **Bolloré Railways**

Le profil achats de l'activité de concession ferroviaire est majoritairement dominé par les équipements (achat de locomotives, voitures, wagons, pièces détachées) qui génèrent en outre un montant élevé de droits et taxes à l'importation au bénéfice des pays d'implantation. En outre, les achats locaux, au titre de la sous-traitance locale et prestations de service (ex. : entretien des voies sur 1 200 km), participent largement à l'essor des économies locales. Ils génèrent un vivier de près de 3 000 emplois indirects référencés en sous-traitance, à temps complet ou temps partiel.

Dans le cadre de la conduite de ses opérations de maintenance de la voie ferrée et de ses installations, les chemins de fer font en effet appel à un très grand nombre d'entreprises locales tout au long du tracé ferroviaire. Sitarail travaille par exemple avec plus de 200 entreprises locales. Elle exige que les entreprises extérieures chargées de l'exécution de certains travaux recrutent de la main-d'œuvre locale surtout chez les jeunes en recherche d'emploi. En effet, dans le cadre des travaux courant de maintenance (exécution du calendrier programme), les opérations nécessitent le recrutement d'une main-d'œuvre locale. Le nombre d'emplois directs et indirects générés est estimé à plus d'une centaine pendant les différentes étapes d'exécution. Ainsi, en fonction de l'avancement des travaux, les jeunes actifs, issus des différentes localités desservies et avoisinantes, bénéficient de ces opportunités d'emplois temporaires qui leur procurent des revenus. 15 mètres de part et d'autre des rails nécessitent de l'entretien, soit environ 65 millions de m² pour les 2 000 km des deux réseaux, entretenus en majeure partie par les riverains (désherbage, débroussaillage) et des sous-traitants.
En outre, Sitarail forme régulièrement des jeunes dans ses centres de formation professionnelle d'Abidjan et de Bobo-Dioulasso au métier d'aide conducteur en vue de leur recrutement.

- **Bolloré Logistics**

Pour l'activité de commission de transport, les achats regroupent principalement des frais de sous-traitance (sécurité, gardiennage, loyer, etc.), la location de matériel et l'achat de carburants.
Grâce à ses 600 agences présentes dans le monde entier, Bolloré Logistics favorise la fluidité logistique nécessaire à l'essor des activités industrielles et commerciales des territoires du réseau. Elle contribue également au désenclavement de pays en développement grâce à ses opérations d'importation et d'exportation. En inscrivant ses activités dans le long terme, la business unit permet en outre à ses filiales de nouer des liens étroits avec les acteurs économiques locaux. Ses nouvelles infrastructures participent au développement de services et constructions publiques (transports en commun, accès routiers, etc.), et leur modernité permet à l'économie locale de prospérer.
Conformément à l'engagement de Bolloré Logistics en matière de responsabilité sociale des entreprises, la business unit applique notamment activement sa politique de contenu local afin de garantir son impact positif sur le développement économique et social local, en mettant l'accent sur le développement des compétences locales, le transfert de technologies et l'utilisation de la main-d'œuvre et de la fabrication locale, impliquant notamment :

- d'être un employeur important de personnel local dans les pays d'implantation et de fonctionner selon des normes élevées d'éthique commerciale. Dans les pays en développement, plus de 95 % des employés directs sont des citoyens du pays d'accueil et, dans la mesure du possible, sont employés par leurs communautés locales ;
- l'approvisionnement en matériaux et en biens dans les pays où Bolloré Logistics opère ;
- la sous-traitance des tâches appropriées à des entreprises locales ;
- le transfert de connaissances et la formation ;
- le développement des compétences des citoyens locaux ;
- l'amélioration des performances et la capacité des entreprises locales à soutenir la croissance économique ;
- l'apport de soutien des citoyens locaux ;
- la fourniture des biens et des services essentiels aux populations ;
- la promotion de la coopération en matière d'éducation, de formation, de recherche et de développement des entreprises.

Une partie importante de cette politique consiste à veiller à ce que les normes d'entreprise en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement, de conformité réglementaire, de pratiques anticorruption et d'assurance qualité soient mises en œuvre efficacement dans tous les lieux.
La politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) de Bolloré Logistics est adaptée pour refléter les besoins et les priorités de chaque communauté locale spécifique dans notre large éventail de sites mondiaux.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Favoriser l'accès à l'énergie renouvelable pour le développement des populations locales
Dans le domaine des applications off-grid, pour les zones isolées non raccordées, le stockage d'énergie offre des solutions pour garantir l'accès à l'énergie à tous. Les applications de Bluestorage permettent en particulier l'accès à l'énergie à des sites, villages et communautés hors réseau grâce à la création de mini-grids alimentés par une production d'électricité renouvelable associée à une solution de stockage. Bluestorage travaille ainsi avec ses partenaires pour proposer des systèmes de production hybrides, solaire plus batteries, permettant de réduire les coûts d'usage et la pollution des générateurs diesel.
Le continent africain, où l'électrification rurale est un enjeu majeur pour le développement économique et social des populations, est une référence importante de Bluestorage avec une vingtaine de systèmes en fonctionnement totalisant plus de 8 MWh de stockage. Les CanalOlympia, portées par Vivendi, représentent un réseau de salles de spectacle et de cinéma entièrement autonome en énergie grâce à l'association d'une production photovoltaïque locale et de batteries Bluestorage. Quatorze salles sont, à ce jour, opérationnelles.

L'accès à l'énergie
L'accès à l'énergie est un des enjeux majeurs des pays en développement puisqu'il contribue à la réduction de la pauvreté par le développement économique, à l'éducation, à l'amélioration de la santé et à la sécurité alimentaire. À travers ses solutions de stockage d'énergie, le Groupe Bolloré contribue à améliorer l'accès à l'énergie dans les zones isolées hors réseau. Outre les Bluezones, le Groupe souhaite développer de nouveaux projets en Afrique notamment pour favoriser l'accès à l'énergie.

Soutenir les fournisseurs locaux
Attachée à son impact sur l'environnement et au développement du tissu économique local, la division Bretagne privilégie autant que possible la proximité de ses fournisseurs. Elle travaille avec des ateliers protégés CAT (centre d'aide au travail) et ESAT locaux (établissements et services d'aide par le travail) notamment pour l'achat de fournitures de bureau et de palettes en bois, l'entretien des espaces verts.
Blue Solutions a obtenu le label Produit en Bretagne. Cette association créée dans les années 1990 rassemble de nombreux acteurs économiques bretons qui visent à favoriser l'acte d'achat et le produit fabriqué en Bretagne. Les Bluebus 6 et 12 mètres et Blue Solutions ont obtenu le label Origine France Garantie. Cette distinction assure aux consommateurs la traçabilité d'un produit en donnant une indication de provenance claire et objective. Elle certifie ainsi que les Bluebus construits dans l'usine de Quimper acquièrent leurs caractéristiques essentielles en France.

CONSTRUIRE ET MAINTENIR UN DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Une nouvelle méthode d'identification et de cartographie est en cours de développement au niveau du Groupe Bolloré en vue de son déploiement dans les filiales, et dans le but de construire son plan de vigilance (voir 1 – Enjeux et stratégie ; 1.5 – Parties prenantes, page 60). Bien que le dialogue avec les parties prenantes ne soit pas encore organisé de manière homogène à un niveau Groupe, les divisions et les filiales de Bolloré SE maintiennent un dialogue permanent avec leurs parties prenantes.

Transport et logistique

Afin de mener au mieux ses activités, la division Bolloré Transport & Logistics maintient au quotidien le dialogue avec les parties prenantes des territoires sur lesquels elle est implantée.

- **Bolloré Ports**

Le dialogue avec les parties prenantes conduit dans le cadre des activités de Bolloré Ports s'illustre par les Comités de suivis mis en place avec les communautés locales en fonction de l'implantation des terminaux (ex. : Freetown, Haïti, Dili).
Les communautés locales sont consultées au préalable de chaque projet d'extension ou de modification des sites, notamment dans le cadre des études d'impact. Les rencontres organisées dans le cadre des Comités de suivis sont établies au préalable. La fréquence peut varier selon les sujets, les activités, et les problématiques du moment. Les Comités de suivis, gérés par la Direction générale, garante de la qualité du dialogue, peuvent être mobilisés pour établir un bilan, ou encore pour identifier les besoins rencontrés par les parties prenantes avoisinantes aux sites.

- **Bolloré Railways**

Bolloré Railways mène à l'égal de Bolloré Ports des Comités de suivis avec les communautés locales. En outre, les objectifs de la politique de proximité mise en place depuis dix ans par Camrail, qui touche dans les 163 villages traversés par les voies près de 250 000 personnes, sont de contribuer à l'augmentation du pouvoir d'achat des villages riverains au rail et d'améliorer la surveillance des emprises ferroviaires grâce à l'engagement des populations qui la côtoient. Pour les atteindre, la concession ferroviaire soutient des comités de vigilance au sein des communautés dans tout le réseau.

Chaque année, des travaux rémunérés sont confiés aux communautés villageoises : désherbage de la voie ferrée, abattage ponctuel des arbres le long de la voie, désherbage des ouvrages d'art et des ouvrages hydrauliques, entretien des pistes et enclos des haubans, entretien des gares intermédiaires. En contrepartie, les riverains contribuent à la sécurisation du patrimoine ferroviaire national (détection des anomalies sur la voie, saisie de produits forestiers et fauniques illégaux en collaboration avec les agents de Camrail, surveillance de la voie pour éviter les actes de malveillance et les cambriolages, sensibilisation de la population). Afin de permettre aux riverains d'exercer au mieux et en toute sécurité les missions confiées, tout le matériel nécessaire est fourni (chasubles, bottes, téléphonie, etc.).
En outre, dans la conduite de l'étude d'impact environnemental et social du programme de réhabilitation des infrastructures (PRI), Sitarail a mis en place un processus d'information et de consultation des parties prenantes et du public se déclinant comme suit :
- présentation du projet (objectifs, activités envisagées, zones d'intervention, etc.) et de ses impacts ;
- recueil des points de vue, des préoccupations et suggestions émises au cours des différentes séances.

Dans le cadre de cette étude, les séances de consultation publique ont eu pour cibles les parties prenantes suivantes : les collectivités territoriales (préfets de région et de départements, sous-préfets) et élus locaux (Président du Conseil régional, maires, etc.) ; les organisations locales (chefs de villages et de communautés, présidents des coopératives agricoles, des jeunes et des organisations de femmes, etc.) ; les ONG ; les personnes susceptibles d'être affectées par le projet, et acteurs impactés par la mise en œuvre des activités. L'implication des riverains est donc profondément inscrite dans les activités de Bolloré Railways.

- **Bolloré Logistics**

Depuis fin 2018, Bolloré Logistics a rejoint plusieurs initiatives sectorielles pour renforcer ses offres écoresponsables pour ses clients et également contribuer, en tant qu'acteur global de la chaîne d'approvisionnement, à une meilleure performance environnementale de l'ensemble de l'industrie du transport et de la logistique. Bolloré Logistics est membre de :
- GLEC, Global Logistics Emissions Council ;
- EcoTransIT® World Initiative (EWI). EWI développe l'outil de calcul des émissions EcoTransIT World (ETW), système de gestion des GES et des polluants, conformément à la norme européenne EN 16258 ;
- Clean Cargo Working Group (CCWG), pour le calcul du dioxyde de carbone (CO_2) et d'oxydes de soufre (SOx) provenant du transport maritime. La méthodologie du CCWG est prise en compte par l'ETW ;
- Sustainable Air Freight Alliance (SAFA). Le SAFA est une collaboration acheteur-fournisseur entre les expéditeurs, les transitaires et les transporteurs de fret aérien pour suivre et réduire les émissions de dioxyde de carbone du fret aérien et promouvoir un transport de marchandises responsable.

Centrée sur les clients, Bolloré Logistics s'attache à entretenir un dialogue quotidien pour répondre aux besoins actuels et futurs de ses clients afin de les accompagner dans une croissance durable. Avec l'ouverture des deux centres d'innovation B.Lab en France et à Singapour en 2019, les équipes ont encore davantage développé les ateliers d'échange et d'innovation centrés notamment sur les problématiques environnementales.
Afin d'accroître la sensibilisation de ses clients sur les impacts environnementaux du transport, Bolloré Logistics communique régulièrement avec ses clients sur la prise en compte des enjeux développement durable dans sa stratégie. À ce titre, l'entreprise a rendu public et a adressé directement à ses clients son rapport d'avancement du programme RSE « Powering Sustainable Logistics ». Elle a également communiqué directement auprès de ses clients pour présenter de manière didactique les enjeux de la nouvelle réglementation IMO 2020, obligeant tous les acteurs du transport maritime à réduire leurs émissions de soufre de 85 %.
Parallèlement, Bolloré Logistics poursuit ses travaux au sein du secteur Transport et logistique. À titre d'exemple, en France les équipes participent aux ateliers organisés par la Commission du développement durable de la Fédération française des transports et de la logistique (TLF). Elle participe également à la nouvelle co-initiative internationale CDP-ADEME, nommée « ACT » ou encore à la refonte de la base des facteurs d'émission de l'Ademe, pour apporter sa connaissance sectorielle sur les aspects méthodologiques.
Enfin, Bolloré Logistics a également renforcé le dialogue avec ses parties prenantes internes avec la mise en place fin 2019 d'un challenge inter-pays dénommé « AcTogether » visant à engager et fédérer les collaborateurs autour d'objectifs communs de développement durable, directement liés à son programme RSE « Powering Sustainable Logistics ». Cette dynamique collective invite chaque collaborateur à réaliser, individuellement ou en équipe, des actions de développement durable, et ainsi partager des bonnes pratiques et initiatives locales à travers une plateforme digitale. Ainsi Bolloré Logistics renforce le lien entre les politiques centrales et les actions locales du réseau, dans les 107 territoires. La 1re édition du challenge s'achèvera en décembre 2020 avec la remise des prix AcTogether.

Logistique pétrolière

Chaque année Bolloré Energy soutient localement des associations à travers des dons. En 2019, Bolloré Energy a fait un don de 280 milliers d'euros à la Fondation de la 2e chance.
Des commissions de suivi de site avec les habitants des communes, associations de riverains et services de l'État, au sein de la préfecture, sont également mises en place chaque année, conformément à la réglementation s'appliquant aux sites Seveso seuil Haut. Une commission de suivi de site s'est tenue en 2019 pour le site de Chasseneuil-du-Poitou, qui a permis de rencontrer l'ensemble des parties prenantes.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Systems**

Chez Bluecarsharing, le dialogue avec les parties prenantes s'exerce notamment à deux niveaux :
- les autorités locales : les services d'autopartage déployés dans le monde maintiennent un dialogue constant avec les municipalités et les services où ils sont installés : Lyon Métropole, Bordeaux Métropole, la ville d'Indianapolis, la municipalité de Turin, le Land Transport Authority de Singapour, Transport for London et les différents *boroughs* partenaires de Londres, la ville de Los Angeles, le Los Angeles Department of Transportation.
- les clients finaux : les services d'autopartage organisent régulièrement des échanges avec ses clients finaux afin d'obtenir leurs impressions sur l'évolution du service. Dans le même but, Bluebus organise régulièrement des échanges avec les opérateurs de transport public, les centrales d'achats et les agglomérations.

En France, Bluecar travaille en étroite collaboration avec les mairies, qui ont désormais l'obligation de s'équiper de véhicules à faibles émissions pour tout renouvellement ou nouvelle acquisition de leur flotte automobile.

ENGAGER DES ACTIONS SOCIÉTALES AU BÉNÉFICE DES POPULATIONS LOCALES

La solidarité reflète les valeurs du Groupe et contribue au développement économique et social des territoires où il est implanté. L'engagement du Groupe s'articule autour de la Fondation de la 2e chance, le foyer Jean-Bosco et la mise en œuvre d'actions sociétales au bénéfice des populations locales déployées également à travers sa politique de mécénat (voir 2.4.2 – Politique de mécénat, page 99).

- **La Fondation de la 2e chance : lutter contre l'exclusion et promouvoir l'engagement solidaire**

Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, la Fondation de la 2e chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. Sous la présidence de Marie Bolloré, la Fondation accompagne des femmes et des hommes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie, aujourd'hui en situation de grande précarité mais manifestant une réelle volonté de rebondir. Elle leur offre un soutien financier et humain pour mener à bien un projet professionnel réaliste et durable : une création ou reprise d'entreprise (financement jusqu'à 8 000 euros), une formation qualifiante (financement jusqu'à 5 000 euros). Ce coup de pouce financier est accompagné obligatoirement d'un parrainage professionnel et humain du lauréat, jusqu'à la réalisation complète de son projet. L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés et de bénévoles. Six salariés coordonnent l'ensemble des acteurs de la Fondation au siège, hébergé par le Groupe Bolloré. Un réseau actif de 1 000 bénévoles assure les fonctions de délégués de sites, d'instructeurs et de parrains sur tout le territoire.
Au cours des deux décennies, la Fondation de la 2e chance a aidé plus de 8 000 personnes à rebondir. En 2019, ce sont 361 nouveaux lauréats qui ont pu être soutenus, avec une aide moyenne par dossier de 2 700 euros. 75 % des candidats ont bénéficié d'une aide dans le cadre d'une formation et 25 % pour une création d'entreprise. Les lauréats entre 26 et 40 ans représentent 42 % des projets soutenus.
Les collaborateurs du Groupe Bolloré en Bretagne s'impliquent dans la Fondation de la 2e chance et s'engagent à soutenir la réinsertion sociale des personnes en grande difficulté. En 2019, dix-huit porteurs de projet ont été accompagnés dans le cadre de formations et/ou de reconversions professionnelles.
Deux faits marquants sur l'année :
- la Fondation de la 2e chance a obtenu le 20 novembre 2019 le renouvellement du label IDEAS. Vecteur de confiance pour tous les acteurs et parte-

naires, ce label atteste de la mise en œuvre, par les organismes à but non lucratif, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité de l'action ;
- le 17 décembre 2019, la Fondation de la 2e chance a lancé son nouveau site Internet. Intuitif et clair, ce site s'adresse aux candidats souhaitant solliciter l'aide de la Fondation, ainsi qu'aux entreprises et particuliers désireux de la soutenir par un don ou un engagement bénévole.

- **Le foyer Jean-Bosco**

Le Groupe a acquis l'ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres, bâtie en 1896 et située rue de Varize à Paris dans le 16e arrondissement, entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Elle dispose maintenant de plus de 160 chambres destinées principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour de jeunes malades et des personnes âgées. Cette année, parmi les 140 étudiants présents, l'on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie. Les étudiants ont créé une chorale et un orchestre et participent chaque semaine à un service caritatif dans Paris. Le foyer Jean-Bosco est un lieu de partage solidaire, fraternel et intergénérationnel. C'est une innovation qui permettra à chacun de développer ses propres talents tout en apprenant à vivre ensemble.

Transport et logistique

En cohérence avec sa culture d'entreprise et sa démarche de partenaire engagé et responsable, Bolloré Transport & Logistics met en œuvre différentes actions sociétales et contribue efficacement à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales.
Événement phare de la division, le Marathon Day, course solidaire annuelle, a mobilisé pour la première fois toutes les filiales du Groupe Bolloré à travers le monde. En adéquation avec la politique mécénat en faveur de la jeunesse, le Groupe a choisi de soutenir l'association SOS Villages d'enfants pour la deuxième année consécutive. Plus de 17 000 collaborateurs répartis dans 104 pays ont couru ou marché 5 kilomètres. Pour chaque inscription, 3 euros ont été reversés à l'association. En parallèle de cette course solidaire, les collaborateurs bénévoles ont donné de leur temps en s'investissant aux côtés des communautés locales. En soutien à la jeunesse, plus d'une soixantaine d'actions solidaires ont été menées dans toutes les régions du monde où le Groupe est présent. En Afrique du Sud, les collaborateurs de Johannesburg se sont rendus dans l'association Little Children qui accueille 300 enfants et adultes en situation de handicap mental, pour rénover les logements des pensionnaires. Les équipes béninoises, quant à elles, ont su répondre efficacement à un besoin exprimé par les 4 écoles situées dans les communautés lacustres en offrant des barques et une centaine de gilets de sauvetages. Ces dons facilitent l'accès et améliorent la sécurité des enfants durant leur transport jusqu'à l'école.
Pour fédérer les collaborateurs autour d'événements solidaires d'envergure, des supports de communication sont créés au siège puis adaptés localement incitant à une meilleure appropriation et une plus grande mobilisation des équipes. La division mène des actions multiformes, les bonnes pratiques sont partagées entre les pays et dupliquées comme par exemple :
- la mobilisation de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire lors de la Journée internationale de lutte contre le cancer du sein. Une journée d'actions de sensibilisation et de dépistage gratuit à destination des collaboratrices. Au Timor, les équipes ont collecté des dons pour le programme HALIKU de la Fondation Alola. Ce programme soutient les femmes dans la détection précoce et le traitement du cancer du sein, mais mène également des actions de prévention dans la région ;
- l'organisation de la Journée internationale des femmes, le 8 mars. À cette occasion, les équipes françaises ont organisé un atelier sur le thème « Égalité professionnelle femmes-hommes » sur le site de Bolloré Logistics. Vingt-trois collaborateurs issus de différents métiers se sont exprimés sur ce qu'ils pensaient de la mixité au sein de Bolloré Transport & Logistics et ont réfléchi collectivement aux ajustements à mettre en place pour améliorer la parité. D'autres ateliers et manifestations se sont tenus dans les filiales à Singapour, aux Émirats arabes unis, aux États-Unis ainsi que dans la région du Golfe de Guinée, au Congo et en Côte d'Ivoire ;
- lors du 29 mars, les collaborateurs du monde entier ont été invités à éteindre de façon symbolique les lumières pendant une heure, en témoignage de leur soutien au mouvement Earth Hour, journée de grande mobilisation citoyenne pour la planète. Cette initiative vient réaffirmer l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des enjeux environnementaux ;
- enfin, les filiales de Bolloré Transport & Logistics, à l'écoute des besoins des communautés locales et des écoles proches de leurs sites, continuent de mener diverses actions. En vue de faciliter l'accès à l'éducation au plus grand nombre, des kits de fournitures scolaires et du matériel pédagogique sont régulièrement distribués en complément des travaux de rénovation des structures scolaires.

- **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

Bolloré Ports dans la prise en compte des communautés locales avoisinantes à ses installations est amené à mettre en œuvre diverses actions sociétales telles que la sécurisation de l'environnement avoisinant ses ports, la prise en charge (collecte et enlèvement) de déchets émanant de la population avoisinante, la mise en place de points d'eau potable aux abords des terminaux dans les quartiers défavorisés, ou encore la rénovation d'écoles et fournitures de matériels scolaires aux populations locales sensibles (ex : Freetown).
Illustrant cet engagement, Sitarail, en tant qu'entreprise, a également un impact fort en termes d'aménagement du territoire tout le long de sa ligne de chemin de fer, et s'attache à participer au développement de ces territoires, sur quatre grandes thématiques : l'éducation, la santé, hygiène et sécurité, le sport, la culture et les loisirs, ainsi que les relations avec les autorités locales. Parallèlement à ces actions tournées principalement vers les populations locales, Sitarail se veut également exemplaire vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses sous-traitants.

- **Bolloré Logistics**

À travers la compétition inter-pays mise en œuvre par le projet AcTogether, les collaborateurs de Bolloré Logistics sont invités à mener des actions en faveur du développement durable et à créer de la valeur sociale et environnementale au sein de l'organisation et tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Stockage d'électricité et systèmes

- **Blue Solutions**

Afin d'encourager des actions d'insertion et de solidarité, la division Bretagne a également contribué à un certain nombre d'actions, dont 24 actions locales en 2019 (principalement des actions sportives, culturelles, humanitaires et d'aide à la recherche médicale) à hauteur de 4 810 euros.

- **Blue Systems**

Les services d'autopartage du Groupe Bolloré s'engagent localement à l'occasion de partenariats, d'actions solidaires, de manifestations diverses, etc. Chaque année ils réalisent des dizaines d'opérations de sensibilisation liées à la mobilité durable et partagées auprès du grand public, des entreprises et des universités. Par exemple :
- depuis plusieurs années, Bluely et Bluecub participent aux Challenges de la mobilité de Lyon et de Bordeaux afin de promouvoir la mobilité écocitoyenne auprès des habitants et des entreprises locales. Les services d'autopartage Bluely et Bluecub ont d'ailleurs rejoint les programmes de fidélité des services de leurs métropoles. Ces associations permettent d'améliorer la connexion entre les territoires tout en proposant des services respectueux de l'environnement ;
- tous les autopartages du Groupe participent activement aux événements écoresponsables locaux, via des actions de sensibilisation en collaboration avec les écoles, les universités et les villes en faveur de la mobilité durable et responsable.

Le service d'autopartage BlueSG représente un réel avantage pour les singapouriens puisque, pour bénéficier d'une voiture personnelle, ces derniers doivent s'acquitter d'une licence très coûteuse. Le service offre donc la possibilité aux habitants d'accéder également à un moyen de transport individuel, bas carbone, à moindres frais.
Certains services d'autopartage, comme Bluely, Bluecub et Bluetorino, proposent également une offre « Jeunes » accessible aux étudiants, qui favorise l'accès à un service de transport bas carbone pour tous et à un tarif plus accessible. BlueLA propose une offre « Community » pour les foyers à faibles revenus. L'objectif est de leur permettre d'accéder à un véhicule individuel et d'entrer dans une démarche écoresponsable à moindre coût.
Enfin, le nettoyage des Bluecar® est dispensé par des personnes issues d'ESAT locaux (établissements et services d'aide par le travail).
Polyconseil s'engage également dans des actions solidaires, notamment au travers de ses prestataires qui emploient des personnes en réinsertion professionnelle pour la préparation de paniers de fruits bio, proposés aux collaborateurs chaque semaine.

2.4.2. POLITIQUE DE MÉCÉNAT

Le Groupe Bolloré a engagé l'harmonisation de sa politique de mécénat, au bénéfice de projets d'intérêt général portés par des associations et des structures à but non lucratif en Europe et à l'international en faveur de l'autonomisation de la jeunesse, nouvelle ambition du programme international de solidarité Earthtalent.
Savoir redonner une partie de ce que nous avons eu la chance de recevoir est une valeur profondément ancrée dans l'ADN du Groupe Bolloré.

En 2019, le Groupe a participé à l'autonomie économique de plus de 10 000 bénéficiaires, dans une cinquantaine de pays, par l'intermédiaire d'associations œuvrant principalement dans le domaine de l'éducation, la formation professionnelle et l'entrepreneuriat.

CHIFFRES CLÉS

- 380 projets à impact sociétal dont 76 % sur le continent africain.
- Près de 7 000 euros de don moyen en faveur de l'éducation.
- Près de 10 000 euros de don moyen en faveur de la réponse aux urgences humanitaires.
- Plus de 2,4 millions euros annuels de dons dont 700 000 € à destination de l'accompagnement de la jeunesse africaine.

FAITS MARQUANTS 2019

Dans ce cadre, la France, le Congo, le Cameroun, la Guinée et l'Afrique du Sud soutiennent des jeunes par le biais de bourses étudiantes leur permettant de poursuivre leurs études et de bénéficier, pour certains, d'un accompagnement des collaborateurs du Groupe. À titre d'illustration, le Congo soutient deux étudiants en filière transport et logistique, et ce, pendant trois ans. Cet accompagnement pérenne favorisera l'insertion professionnelle des étudiants.
En 2019, Bolloré Logistics-Aspac a signé un partenariat avec l'association Passerelles numériques qui offre une formation IT à des jeunes défavorisés au Cambodge, aux Philippines et au Vietnam. Près de 1 500 jeunes bénéficieront d'un diplôme dans le numérique.
En France, le Groupe Bolloré a renouvelé son partenariat avec l'association United Way l'Alliance et son programme Défi Jeunesse, lancé en novembre 2018 dans plusieurs établissements d'éducation prioritaire, qui lutte contre le décrochage scolaire et vise à accompagner 10 500 collégiens à l'horizon 2021.

3. Devoir de vigilance

Au cours de l'année 2017, la réglementation française s'est enrichie de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre. Son objectif est de responsabiliser les sociétés transnationales afin de prévenir et d'empêcher la survenance de drames, à l'instar de celui du Rana Plaza survenu au Bangladesh en 2013. Les entreprises concernées doivent donc établir un « plan de vigilance ». Les domaines d'application portent sur les atteintes graves liées aux activités d'une société et de sa chaîne d'approvisionnement sur plusieurs aspects :
- les droits humains et libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- l'environnement.

Sont ainsi concernées : les filiales, contrôlées directement ou indirectement par la société mère, ainsi que les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

3.1. Plan de vigilance du Groupe Bolloré

Du fait de la nature, de la diversité et des implantations géographiques de ses activités, le Groupe a retenu une approche de la vigilance qui repose sur les principes suivants :
- assurer la conformité du Groupe et de ses relations d'affaires avec les référentiels internationaux les plus pertinents et les législations locales en vigueur lorsqu'elles sont plus exigeantes ;
- porter une attention particulière à ses salariés, fournisseurs et sous-traitants notamment au travers d'une vigilance sur les conditions de travail et des standards de santé et sécurité élevés pour tous ;
- préserver l'environnement grâce à la mesure de l'impact de ses activités et de celles de ses relations d'affaires ainsi qu'à la mise en place d'actions de protection et d'atténuation des risques environnementaux ;
- appliquer une vigilance particulière aux conditions de sécurité et au respect des droits fondamentaux des utilisateurs de ses produits et services et des populations riveraines de ses zones d'activités.

Le Groupe Bolloré a procédé à l'identification des priorités sur lesquelles concentrer ses efforts, en termes de plans d'action, de zones géographiques, et d'allocation de ses ressources. Cette démarche vise à l'obtention de résultats effectifs et transposables à l'ensemble des activités du Groupe, dans toutes ses zones d'implantation. Elle tend également à renforcer ses processus de vigilance raisonnable dans une démarche d'amélioration continue.
À noter que le plan de vigilance du Groupe Bolloré ne s'applique pas aux sociétés dans lesquelles il détient une participation ne conférant pas le contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Néanmoins, dans une démarche d'actionnaire responsable, le Groupe Bolloré, lorsqu'il le peut, exerce son devoir de diligence raisonnable (voir le paragraphe Approche de vigilance au sein de l'actionnariat du Groupe, page 109).

MÉTHODOLOGIE

Le plan de vigilance est établi au niveau de la Direction RSE Groupe, en charge de l'étude, de l'élaboration, des analyses et recommandations devant ensuite être appliquées par les directions et métiers concernés par les risques identifiés – notamment la Direction des achats, les responsables QHSE, la Direction juridique, la Direction des risques, ainsi que la Direction de la conformité.
Le déploiement du dispositif de vigilance est articulé autour d'un programme pluriannuel couvrant l'ensemble des mesures destinées à l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques et associant l'ensemble des directions opérationnelles concernées au siège et dans les filiales.
Le groupe Vivendi a élaboré et mis en place son propre dispositif relatif au devoir de vigilance (voir document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi – Le dispositif relatif au devoir de vigilance, page 100). Le plan de vigilance du Groupe se comprend hors des activités de communication.
Le dispositif de vigilance du Groupe Bolloré est construit sur :
- une cartographie des risques vigilance ;
- la définition d'une zone géographique prioritaire ;
- la mise en œuvre d'une approche par cycle de vigilance ;
- l'évaluation de sa performance à travers le suivi des mesures mises en œuvre.

Cartographie des risques vigilance du Groupe Bolloré

En 2017, la cartographie des risques vigilance réalisée dans le cadre de l'élaboration du premier plan de vigilance du Groupe a identifié trois grandes familles de risque : la santé et sécurité, l'environnement et la protection des droits humains et libertés fondamentales. Les résultats de cet exercice ont été éprouvés et confirmés en 2018, à l'occasion de la cartographie des risques RSE Groupe, réalisée dans le cadre de la mise en œuvre des exigences requises par la déclaration de performance extra-financière. Les risques vigilances ont ainsi été intégrés au sein de l'univers de risques RSE Groupe, cotés par les membres des Comités de direction et les représentants des fonctions supports et opérationnelles, inscrivant le devoir de vigilance au cœur de la stratégie RSE du Groupe, qui a ainsi pris parti de détailler les mesures d'atténuation mises en œuvre pour l'ensemble de ces risques RSE et vigilance au sein de sa déclaration de performance extra-financière, et de porter dans son plan de vigilance une attention spécifique sur l'Afrique subsaharienne (cf. zone géographique prioritaire du plan de vigilance ci-après).

— ***Mutualisation des risques DPEF et devoir de vigilance***

Risques vigilance	Description du risque	Risques identifiés dans la cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré (voir 1.2 – Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré, page 59)
Santé et sécurité	Le périmètre du cadre de maîtrise des risques comprend : les collaborateurs du Groupe, les salariés de ses prestataires, fournisseurs et sous-traitants, ainsi que les usagers de ses produits et services, populations riveraines et communautés locales. Une vigilance spécifique est portée sur les activités de manutention et de transport, et tout particulièrement le transport ferroviaire. Le cadre de maîtrise des risques associés à ces enjeux est renforcé par des procédures adaptées et spécifiques. Par ailleurs, le Groupe applique une vigilance constante et un suivi rigoureux des risques sanitaires associés à ses différents territoires d'implantation et déploie les plans d'action et mesures nécessaires pour endiguer toute menace.	Santé et sécurité au travail (page 61) Attraction et rétention des compétences (page 68) Dialogue social (page 73)
Environnement	Les activités du Groupe peuvent avoir des impacts multiples sur l'environnement : pollution de l'eau, des sols et de l'air, pollution sonore et lumineuse, émissions de gaz à effet de serre directes ou indirectes. Les activités de transport et de logistique étant associées à de fortes consommations énergétiques et aux émissions de gaz à effet de serre, le Groupe a identifié son impact carbone comme enjeu prioritaire. Le Groupe n'ayant pas d'activité de production, à l'exception de sa filiale Blue Solutions, il consomme peu de matières premières. La prévention de situation de pollution, d'accidents environnementaux pouvant notamment porter atteinte aux écosystèmes dont dépendent les populations riveraines aux activités du Groupe, et la maîtrise de son empreinte carbone sont encadrés par des procédures et des mesures et plans d'actions objectivés, proportionnellement à l'impact environnemental potentiel. Le Groupe intègre par ailleurs les enjeux climatiques dans sa stratégie business en plaçant notamment l'innovation comme pilier de sa démarche à travers les solutions proposées par sa filiale de stockage d'électricité et systèmes.	Pollution locale et transport/ stockage des matières dangereuses (page 88) Impact et opportunité carbone des produits et services (page 85)
Droits humains et libertés fondamentales	Selon les contextes socio-économiques, politiques et d'implantation, les activités du Groupe peuvent avoir un impact sur les enjeux relatifs aux droits humains. Le Groupe Bolloré a identifié les trois aspects les plus matériels par rapport à ses activités, sur lesquels il s'engage à déployer une vigilance raisonnable : les droits fondamentaux des travailleurs, les droits fondamentaux des communautés locales, et la contribution à une empreinte sociétale positive.	Promouvoir les droits humains dans la chaîne de valeur (page 77) Santé et sécurité des usagers et des tiers (page 61) Corruption et trafic d'influence (page 75) Protection des données personnelles (RGPD) (page 77)

Définition de la zone géographique prioritaire

Le Groupe a établi une zone géographique prioritaire sur laquelle il concentre ses actions pour l'exercice de son devoir de vigilance. Cette zone a été définie selon les critères suivants : le nombre de salariés, la présence de l'ensemble des activités sur le territoire ainsi que le niveau de l'indice de développement humain des pays concernés. Les effectifs des filiales implantées dans ces pays représentent en effet 80 % des effectifs du Groupe hors OCDE.
Cette approche permet de dédier les ressources adaptées, afin d'améliorer les dispositifs de vigilance existants et de tirer les enseignements utiles à leur duplication sur les autres zones d'opérations. Centrée sur 25 pays de l'Afrique subsaharienne et centrale, cette zone prioritaire est représentée en bleu sur la carte.

MISE EN PLACE DE CYCLES DE VIGILANCE

Dans le cadre de la construction de son dispositif de vigilance, le Groupe Bolloré a élaboré une approche dédiée, afin de répondre aux enjeux identifiés et de proposer un cadre de maîtrise des risques adaptés.

L'approche par cycle de vigilance repose sur les trois temps de l'exercice du devoir de vigilance : l'identification des risques, leur traitement et la reddition d'information sur les résultats des dispositifs mise en place. Elle permet, à chaque étape du cycle, de s'assurer que les choix appropriés sont opérés pour exercer une vigilance raisonnable et effective sur les enjeux prioritaires retenus. Cette méthode entend aussi faciliter la pédagogie des dispositifs de vigilance auprès des différents publics intéressés, permettre leur implication, identifier les points d'amélioration et les adapter le cas échéant. Le Groupe Bolloré explicite cette démarche au sein du compte rendu 2020 de son plan de vigilance à travers différents exemples illustrés par des indicateurs.

Suivi des mesures mises en œuvre, évaluation de la performance

La performance du Groupe dans la maîtrise de ses risques est suivie et évaluée à travers le reporting extra-financier annuel piloté par la Direction RSE et les reporting mensuels QHSE au sein des divisions. Les mesures prises pour répondre aux risques vigilance sont explicitées dans la déclaration de performance extra-financière.
En effet, plus d'une centaine d'indicateurs de moyens et de résultats, ajustés et enrichis chaque année, concernant les thématiques sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, sont partagés et étudiés en interne dans une logique d'amélioration constante et de suivi de la performance. Les audits externes annuels permettent de valider la robustesse des données remontées.
Ainsi, au cours de l'année 2019, et conformément à ce qui avait été annoncé au sein du plan de vigilance de l'exercice 2018, un travail de remise à jour des protocoles de reporting sociaux et RSE a été effectué, intégrant de nouveaux indicateurs, complémentaires, optimisant les processus de collecte des informations extra-financières. La Direction RSE poursuivra en 2020 cette démarche d'optimisation de son reporting afin de pouvoir communiquer sur les résultats des actions mises en œuvre dans le cadre de la maîtrise des risques vigilance.
L'analyse de la performance des mesures déployées s'adosse à la mise en œuvre d'actions correctives dans une démarche d'amélioration continue du cycle de vigilance du Groupe Bolloré. Par ailleurs, l'élaboration, la mise en œuvre, et le déploiement de son système d'alerte professionnelle confèrent au Groupe de nouveaux outils pour piloter son approche vigilance et mesurer la performance de son approche.

Mise en œuvre d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

En 2018, la Direction de la conformité et la Direction RSE ont travaillé de concert à la révision du système d'alerte existant, qui intègre désormais dans un ensemble les sujets concernant, d'une part, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et, d'autre part, les thématiques du devoir de vigilance, qui ont été définies et détaillées. En effet, la loi dite « Sapin II » requérant la mise en place d'un système de recueil des signalements similaire à celui exigé par la loi sur le devoir de vigilance, les systèmes ont été développés sur une même plateforme dans un souci de mutualisation et dans le respect des exigences de l'AFA et de la CNIL.
Ce dispositif d'alerte avait fait l'objet de consultations des instances représentatives du personnel renouvelées en 2019 pour présenter les développements apportés dans cette version, qui sera de nouveau mise à jour dans le courant du premier semestre 2020 afin de répondre aux exigences du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD).

Le traitement des alertes est piloté au niveau du siège, et est encadré par le Comité éthique – anticorruption et RSE, qui exerce sa mission en toute indépendance. Le dispositif permet à tout collaborateur du Groupe Bolloré, de ses partenaires commerciaux, ou tout individu dont les intérêts sont susceptibles d'être affectés par l'activité du Groupe, de porter à sa connaissance un crime ou un délit, une violation grave et manifeste de la loi ou du règlement, une menace pour l'intérêt général ou encore des agissements contraires au Code de conduite du Groupe.
Les signalements émis au moyen du dispositif d'alerte font l'objet d'une analyse de recevabilité par des référents dédiés selon la nature de l'alerte. Le cas échéant, les alertes feront l'objet d'une enquête permettant d'établir, dans un délai raisonnable, la matérialité des faits qui en font l'objet.
Si une enquête permet d'établir la matérialité d'un manquement signalé et la responsabilité de leurs auteurs présumés, des sanctions disciplinaires et/ou poursuites judiciaires seront prises à l'encontre de la ou les personnes mises en cause (voir 2.2.1 – Partager une même éthique des affaires et assurer la conformité aux standards les plus stricts, page 75).

3.2. Compte rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance

	2017	2018	2019	PLAN D'ACTION 2020
Cartographie des risques	**Enquête interne vigilance Groupe Bolloré** **3 familles de risques vigilance identifiées**	**Cotation des risques RSE Groupe** **6 familles de risques RSE identifiées**	**Priorisation de la thématique droits humains** **Mise en place d'un Comité de pilotage droits humains pour affiner l'identification des risques** • Sensibilisation de services transverses (achats, RH, QHSE, juridique, conformité, RSE, etc.) • Lancement d'une cartographie spécifique BTL intégrant des critères géographiques approfondis : élaboration d'un questionnaire d'identification des risques destinés aux directions régionales et locales	**1. Déployer le plan d'action droits humains Groupe** • Assurer une communication efficace pour une bonne appropriation des outils et processus droits humains sur l'ensemble des entités du Groupe • Poursuivre la démarche de **sensibilisation** des collaborateurs pour une bonne compréhension des enjeux • Permettre ainsi la **formalisation** de plans d'action et de procédures droits humains **2. Finaliser le déploiement du système d'alerte** • Mettre à jour le dispositif de recueil et signalement d'alertes professionnelles conformément aux exigences du règlement européen sur la protection des données personnelles • Poursuivre notre démarche de communication et sensibilisation droits humains en intégrant la présentation du système d'alerte • Poursuivre la formalisation de notre procédure de traitement des alertes relatives aux enjeux devoir de vigilance **3. Poursuivre l'animation d'ateliers de suivi de la maîtrise des risques** • Affiner notre cartographie des risques : priorisation sur les entités de la division de transport et de logistique pour les thématiques droits humains, et des entités de stockage d'électricité et systèmes pour les enjeux environnementaux • Élaboration de plans d'actions par risques • Déploiement de projets pilotes • Développement d'indicateurs de suivis et de performance **4. Renforcer le dispositif éthique** • Formaliser les procédures et politiques manquantes : finaliser la nouvelle Charte Éthique et RSE Groupe • Renforcer les politiques existantes aux regards des enjeux portant sur les tiers • Finaliser la Charte achats responsables • Poursuivre la formalisation de notre démarche partie prenante **5. Élaborer une stratégie climat**
Actions mises en œuvre	• Identification d'une zone géographique prioritaire • Élaboration du premier plan de vigilance Groupe	• Élaboration d'une Charte Diversité • Intégration de critères RSE au sein des procédures éthiques existantes (ex. : questionnaire fournisseur) • Formalisation de politiques dans une démarche de cycle de vigilance et amorce de la révision du système d'alerte	• Développement des ateliers de maîtrise des risques et priorisation d'un chantier « achats vigilances » • Renforcement du dispositif éthique : développement d'une Charte Éthique et RSE Groupe, déploiement du système d'alerte professionnelle • Publication de la Charte droits humains Groupe et d'un plan d'action • Lancement d'une campagne de sensibilisation aux enjeux droits humains • Élaboration d'une stratégie climat : lancement d'un groupe de travail pour élaborer une politique environnementale, réponse Groupe au Carbon Disclosure Project	
Enjeux d'amélioration	• Éventail d'enjeux extrêmement différents selon les métiers et les territoires d'implantation • Différence de maturation des politiques selon les activités et complexité organisationnelle et opérationnelle • Élaborer des indicateurs de suivi et des indicateurs de performance			

Objectifs 2020-2021
- Poursuivre l'amélioration du dispositif éthique et développer des engagements et outils cohérents et partagés
- Publier une Charte Éthique et RSE et un Code de conduite renforcé en termes de droits humains
- Élaborer des démarches de terrain alignées et des indicateurs pertinents
- Poursuivre les campagnes de sensibilisation et formation des équipes de l'ensemble des entités de la zone prioritaire
- Déployer une stratégie d'achats responsables

Objectifs 2021-2022
- Améliorer l'ouverture de la démarche de vigilance aux parties prenantes externes
- Élaborer une démarche d'accompagnement des fournisseurs et sous-traitants sur les enjeux vigilance
- Définir une trajectoire de long terme objectivée

DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS

Conformément à son approche de cycle de vigilance et la méthodologie de son dispositif, le Groupe Bolloré s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue basée sur la transparence et la communication de ses résultats en matière de maîtrise des risques et d'atteinte de ses objectifs.

Bilan des objectifs 2019

- **Formaliser une Charte droits humains :** le Groupe Bolloré a élaboré et publié sa Charte droits humains Groupe, signée par le Président-directeur général Cyrille Bolloré. Accessible en ligne et diffusée à tous les services et l'ensemble des Directions générales, la Charte a été suivie de la formalisation d'un plan d'action droits humains Groupe, présenté au sein de l'axe « Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains » (voir 2.2.3 – Promouvoir les droits humains dans notre chaîne de valeur, page 77).
- **Déployer la Charte Diversité et Inclusion :** formalisée en 2018, la Charte Diversité a fait l'objet d'une campagne de déploiement en 2019 au sein de la filiale de transport et de logistique, identifiée comme prioritaire au regard de la cartographie des risques RSE. Transmise à l'intégralité du réseau RH et mise en ligne sur l'intranet, elle a été suivie par l'élaboration d'un plan d'action diversité qui sera déployé en 2020.
- **Harmoniser le dispositif éthique :** cette démarche de mise à jour de l'ensemble des chartes, politiques, et procédures permettant un cadre de maîtrise des enjeux éthiques, incluant les sujets RSE, vigilance et de conformité, a été initiée et a conduit à la mutualisation des démarches de la Direction RSE et de la Direction de la conformité Groupe. L'harmonisation du dispositif éthique sera poursuivie en 2020 avec la publication de nouvelles procédures et la mise à jour de la Charte Éthique Groupe comme document pilier de la démarche éthique.
- **Formaliser des procédures achats responsables :** tout au long de l'année 2019, le Groupe a poursuivi son travail d'identification des risques vigilances, ainsi que des risques liés à la corruption, au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Plusieurs groupes de travail ont été mis en place, réunissant les équipes RSE et les différents services achats. Un questionnaire de due diligence a été réalisé et déployé sur un panel de fournisseurs identifiés.

ÉLABORATION D'UNE MISSION PILOTE VIGILANCE

Démarche : l'implémentation d'une démarche de vigilance repose sur la bonne appropriation de ses enjeux. Si la démarche du Groupe est construite de manière à proposer un cadre structurant, axé sur des principes directeurs et des engagements s'appliquant à son ensemble, les enjeux vigilance doivent être appréhendés au regard des différents contextes économiques, sociaux et géographiques des territoires d'implantation.
Objectifs : confronter la cartographie des risques RSE avec la réalité opérationnelle autour de trois objectifs principaux :
- présenter la stratégie et les outils RSE du Groupe ainsi que son approche de vigilance en local ;
- sensibiliser les contributeurs RSE locaux à la démarche du Groupe et aux différentes réglementations françaises et principes directeurs internationaux ;
- identifier les bonnes pratiques et processus existants en local et les accompagner dans leur maîtrise des risques RSE notamment à travers l'optimisation de leurs processus de reporting extra-financier.

Méthodologie : visites de sites, et entretiens semi-directifs appuyés par des questionnaires de maîtrise des risques, reprenant les risques prioritaires pour la division de transport et de logistique, auprès de services identifiés (QHSE, RSE, communication, achats, RH, etc.).
Périmètre : Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire. Figurant dans la zone prioritaire de vigilance établie par le Groupe, il s'agit d'un pays particulièrement représentatif et stratégique pour le Groupe. Des rencontres ont été organisées entre les différents services (ressources humaines, achats, QHSE, RSE, communication, etc.).
Sites visités : Abidjan Terminal, Carena, Sitarail et Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire pour recueillir les faits marquants et informations permettant d'attester de l'application des politiques Groupe et la maîtrise des enjeux vigilance en matière de santé et sécurité, environnement, et droits humains.

Santé et sécurité des personnes

Cadre de maîtrise des risques

Les entités appliquent le cadre de maîtrise des risques santé-sécurité présenté au sein de l'axe « Fédérer les femmes et les hommes, première force de l'entreprise ». Par ailleurs, les entités de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (sites logistiques/transport Sitarail, Carena et Abidjan Terminal) disposent de structures de santé, agréées par la Caisse nationale de prévoyance sociale de Côte d'Ivoire. Chaque établissement majeur de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire dispose d'un médecin, d'une pharmacie et d'assistants, secrétaires médicaux. Ces structures proposent chaque année des campagnes de prévention, de sensibilisation et de vaccination, ouvertes aux ayants droit des collaborateurs et pouvant être mis à disposition des salariés sous-traitants directs.

- **Sitarail**
- Les activités de transport de biens et de personnes, et tout particulièrement les activités de transport ferroviaire, sont associées à des enjeux sanitaires spécifiques, en ce qu'elles peuvent jouer un rôle dans la propagation de maladies, ce qui constitue un enjeu clé dans des territoires concernés par des pathologies identifiées comme cause importante de mortalité et d'invalidité (ex. : tuberculose, VIH, paludisme, etc.). En conséquence, Sitarail met en place des processus santé et sécurité stricts et adaptés, et assure un rôle de prévention et de sensibilisation auprès des usagers et des communautés locales. Ainsi, Sitarail déploie des campagnes de sensibilisation spécifiquement à destination des usagers. Ses enceintes, telles que les gares ferroviaires, constituent des lieux parfois très fréquentés où des « campagnes de masse » peuvent être organisées, en collaboration avec les autorités locales et administratives, à destination des voyageurs, de leurs familles et accompagnants. De plus, des infirmiers sont présents dans tous les convois de passagers.
- Dans le cadre de sa démarche orientée vers les tiers, et notamment les communautés locales vivant aux abords des enceintes et voies ferrées, Sitarail met en place des modalités de dialogue aussi bien avec les autorités publiques que les chefs de village. Par exemple, Sitarail a été confronté à des situations où des populations riveraines avaient pris l'habitude de faire brûler des pneus usagés afin de récupérer les treillis métalliques. Or, cela peut potentiellement constituer un risque en cas de passage d'un convoi de matières dangereuses ou d'hydrocarbures. C'est pourquoi des rencontres et des échanges ont été organisés pour expliquer le risque et sensibiliser la communauté, ce qui constitue une priorité dans ce cadre d'activité. Aussi, un réseau de surveillance à proximité des emprises ferroviaires a été mis en place. Un dispositif permet aux riverains d'être en relation avec les centres de sécurité du réseau ferré.

- **Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire**
- Des actions de sensibilisation spécifiquement destinées aux populations riveraines sont prévues dans le cadre des opérations de transport routier de matières dangereuses, et notamment le cyanure, portant sur le comportement à adopter avant et pendant le passage d'un convoi, ou en cas d'accident. Des référents sont nommés dans les villages localisés aux abords des tracés routiers, élaborés au préalable en fonction des risques identifiés sur les trajets, afin d'assurer un dialogue entre l'entité et les populations concernées.

Environnement

Cadre de maîtrise des risques

Concernant les enjeux environnementaux, et spécifiquement les risques liés à la pollution, graduelle ou accidentelle, les entités de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire mettent en place une politique et des processus constituant un cadre de maîtrise des risques adaptés, certifiés ISO 14001 ou s'appuyant sur des standards internationaux reconnus. Par ailleurs, au-delà des audits internes et externes réalisés chaque année, certaines entités sont également soumises à des contrôles du ministère de l'Environnement mais également à des visites du Centre ivoirien antipollution (CIAPOL), suite auxquelles sont émis des rapports devant donner lieu à des plans d'action. Il est à noter que, du fait de sa position géographique en aval de zones habitées, le site de Carena est confronté à une importante masse de déchets externes, issus d'une partie de la ville d'Abidjan et acheminés par le courant sur le chantier naval.

- **Sitarail**

Au-delà des risques liés aux incidents et accidents environnementaux, spécifiquement encadrés par des procédures QHSE, liées au système de gestion de la sécurité déployé par l'entité, Sitarail a réalisé une analyse environnementale de ses activités, sur la base de la norme ISO 14001. Les situations de pollutions pouvant être causées dans le cadre du transport ferroviaire et impacter les riverains renvoient aux déchets pouvant être présents aux abords des voies. Des actions de collectes sont donc réalisées par différentes directions de Sitarail. Des équipes sont en outre dédiées à l'entretien des trains et à la collecte des déchets ordinaires, récupérés par un prestataire agréé, pour être traités, recyclés et valorisés le cas échéant. Les déchets alimentaires

peuvent être récupérés par les collectivités à destination, pour nourrir le bétail ou réaliser du compost. Par ailleurs, dans le cadre d'un projet d'assainissement de ses espaces, Sitarail s'est fait accompagner en 2019 par une agence de gestion des déchets.

- **Carena**

- Le site de Carena, certifié ISO 14001, a engagé une démarche exemplaire pour optimiser le tri des déchets. Chantier de réparation navale situé sur le port autonome d'Abidjan, le site déploie une infrastructure capable d'accueillir différents types de navires (*sea tankers*, cargo, navires de ravitaillement, etc.) tout au long de l'année, ainsi qu'une grande diversité d'activités. Cette configuration implique la mise en place de procédures de gestion des déchets strictes et adaptées, aussi bien pour les déchets issus des navires, associés à une multitude d'activités, que pour les déchets générés par les ateliers du chantier.

  Quelle que soit leur origine, tous les déchets du site sont collectés, puis traités en externe par un prestataire agréé par les autorités locales. Chaque semestre, la performance de chaque atelier en matière de gestion des déchets leur permet de gagner un certain nombre de points pour les Security Awards, une démarche initiée en interne, renforçant l'implication des collaborateurs, à l'issue de laquelle les équipes ayant engrangé le plus de points reçoivent un prix. Pour renforcer son engagement en matière de maîtrise des risques de pollution, la Direction générale de Carena a également instauré une prime environnement afin d'encourager le personnel en interne. Il s'agit d'une cagnotte, issue du résultat de vente des déchets valorisés, redistribuée à l'ensemble du personnel deux fois par an.
- Concernant les risques de pollution des eaux identifiés dans le cadre des activités du chantier naval, certains navires externes ont été accusés par le passé de déverser des eaux hydrocarburées : c'est pourquoi, Carena a mis en place un système d'engagement antipollution, lié au Code de l'environnement et au Code de l'eau ivoirien, appliquant le système pollueur-payeur. Chaque représentant des navires recourant aux services du chantier naval doit le signer et est informé de ce qu'il encourt en cas de violation.
- Le chantier naval fait également partie du plan national de prévention et de lutte contre la pollution, ou plan POLMAR, dispositif développé par le ministère de l'Environnement de Côte d'Ivoire, mobilisant toutes les ressources, organismes et entreprises dans des exercices annuels et une démarche commune pour intervenir en cas de situation de pollution majeure dans le littoral. Carena a participé à l'élaboration du dispositif, et à sa validation. Par ailleurs, en raison de sa localisation en aval, Carena a mis en place un séparateur eau-hydrocarbure, et assure à ses frais une partie du traitement des eaux usées de la ville, procédant à des analyses sur prélèvement avant rejet dans la nature sur approbation du Centre ivoirien antipollution.

- **Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire**

  En 2019, Bolloré Transport & Logistics a édifié un nouvel Aerohub, une plateforme de stockage et manutention des produits de grande distribution, projet de grande ampleur fonctionnant à l'énergie solaire appelé à générer de nombreux emplois et à faire d'Abidjan la première plateforme logistique de la sous-région Ouest africaine.

Droits humains

Cadre de maîtrise des risques

Conformément aux engagements du Groupe, les employés ont reçu une formation sur la Charte Éthique, en ligne, ou en présentiel pour les collaborateurs n'étant pas dotés de par leurs fonctions d'un ordinateur professionnel. Les différents entretiens ont mis en lumière une bonne appropriation des procédures et du cadre Groupe sur les aspects notamment liés à la santé et la sécurité des collaborateurs, mais également à leurs conditions de travail (rémunération, temps de pause, recrutement, développement des compétences etc.). Parmi les procédures de prévention des risques d'atteintes aux droits humains au sein de la chaîne de valeur, les conditions de référencement au sein de la base de données utilisée en interne par les entités de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire pour sélectionner un profil de salarié sous-traitant ont trait à des thématiques droits humains (interdiction d'embauche au noir, obligation d'avoir une déclaration de la Caisse nationale de prévoyance sociale attestant de l'âge, etc.). Concernant les risques de travail des enfants ou de travail forcé, la vigilance exercée sur ces aspects, l'application des procédures de la Direction des ressources humaines, couplée à la réglementation locale et la prise en compte de ces sujets dans la convention collective et le règlement intérieur, constituent un cadre de maîtrise des risques solide.

- **Carena**

Carena a développé une politique RSE, réaffirmant les droits fondamentaux, et mis en place sur son site une école Carena, mettant à disposition des collaborateurs du matériel didactique ainsi qu'une cantine subventionnée. En outre, et, dans le cadre d'une démarche de transfert de compétences, les salariés les plus anciens ont la possibilité de devenir formateur.
Fin 2018, Carena s'est engagé dans une action de lutte contre l'analphabétisme, en partenariat avec la Direction de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle (DRINA), basée sur le développement d'une application mobile. Quinze collaborateurs, (douze ouvriers en CDD et trois ouvriers sous-traitants), ont été formés en présentiel au centre de formation interne de Carena.

- **Sitarail**

L'absence de centres de formation spécialisés sur les métiers ferroviaires en Afrique incite en permanence Sitarail à promouvoir de nouvelles spécialités. L'entité, qui a mis en place plusieurs centres de formations, a ainsi renforcé son engagement en matière de développement des compétences sur Bobo Dioulasso, à travers la construction d'une école de formation aux métiers ferroviaires, proposant un BTS sur deux ans.
Sitarail a également lancé en 2019 la construction d'une bibliothèque au Centre de formation professionnelle d'Abidjan, mettant à disposition des supports et des manuels de cours pour les stagiaires, formateurs et agents en formation. L'entité a également reçu un prix dans le cadre du programme Agence emplois jeunes, notamment financé par l'État ivoirien et la Banque mondiale, dans le cadre duquel l'entité a accueilli et formé des jeunes.
Par ailleurs, le lancement de la construction d'un nouveau réfectoire pour les cheminots d'Abidjan, réclamé par les instances représentatives du personnel, met en lumière la qualité du dialogue social et de la concertation employeur/employé, tout en répondant à un véritable besoin pour ces travailleurs.

- **Abidjan Terminal**

Une démarche de féminisation des métiers a été initiée par la Direction générale, et notamment les postes associés à la conduite d'engins. Pour cela, des dortoirs et une salle de repos ont été construits spécifiquement pour les collaboratrices.

- **Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire**

Par ailleurs, en 2019, Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire a accueilli huit étudiants de l'Académie régionale des sciences et techniques de la mer (ARSTM) dans le cadre de son partenariat école et de son engagement pour la promotion de l'excellence. Ces stages permettent aux étudiants en fin de formation d'affiner leurs connaissances théoriques et les parfaire avec la pratique. Cela constitue une opportunité en faveur de l'intégration professionnelle. Dans le cadre de ce partenariat, 120 agents anciens étudiants de l'ARSTM ont trouvé un emploi durable au sein des filiales de Bolloré Transport & Logistics en Côte d'Ivoire.

Bilan de la mission

Les entités appliquent les cadres de maîtrise des risques Groupe, en adaptant leurs procédures et actions correctives aux réalités opérationnelles. Les visites de terrain, associées aux échanges en présentiel, ont permis une meilleure compréhension des enjeux locaux, ainsi qu'une meilleure appropriation des obligations, et de la démarche RSE et de vigilance impulsée par le Groupe. Par ailleurs, la mission a également permis de dégager les opportunités associées aux enjeux droits humains, et ce, notamment en matière d'impact local et de développement. Les différentes entités ont effectivement souligné l'importance et l'impact fort de la politique de formation, les partenariats avec les écoles locales, les processus encadrant le dialogue social, ainsi que les avantages sociaux tels que la couverture santé, qui constituent un levier d'attractivité indéniable du Groupe Bolloré en Côte d'Ivoire.

DÉMARCHE DE VIGILANCE AU SEIN DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

En 2018, comme présenté au sein de son dernier plan de vigilance, le Groupe a mené une mission d'analyse des pratiques et processus vigilances des services achats, ce qui a permis d'établir un état des lieux des outils et process mobilisés dans la phase de sélection des prestataires, fournisseurs et sous-traitants, selon les différentes familles d'achats du Groupe. La démarche initiée a également permis d'effectuer une première sensibilisation aux enjeux du devoir de vigilance au sein de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a notamment abouti à la nomination de référents éthiques et RSE au sein des grandes familles d'achats.

En 2019, et conformément à l'engagement du Groupe, les équipes RSE Groupe ont poursuivi leur démarche d'affinage de cartographie des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement, et ont organisé plusieurs groupes de travail afin de pouvoir dresser une cartographie des enjeux achats du Groupe, en collaboration avec les référents RSE des équipes achats.

Identification de grandes familles d'achats du Groupe et des risques associés

Le département achats du Groupe est organisé autour de quatre grandes familles d'achats : les achats généraux ou achats hors-production, les achats relatifs au fret – spécifiques aux activités de la commission de transport, les achats immobiliers et infrastructures, ainsi que les achats de matériel nécessaire aux activités d'exploitation. L'organisation des services achats du Groupe est décentralisée et chaque famille d'achats dispose de procédures spécifiques et de modalités de référencement adaptées à leurs spécificités. Si l'adhésion aux valeurs et engagements du Groupe composant son dispositif éthique (Charte droits humains, Charte Éthique, Charte fournisseurs de Bolloré Logistics, etc.) constitue un critère primordial dans la sélection du partenaire, les spécificités organisationnelles des différentes familles d'achats du Groupe impliquent d'identifier les risques prioritaires en fonction des catégories et sous-catégories d'achats, mais également des territoires et le déploiement de procédures adaptées.

- **Achats hors production**

Périmètre : cette catégorie renvoie aux approvisionnements utilisés dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise en dehors des activités de production. Le département des achats hors production gère l'intégralité du périmètre Bolloré, incluant Vivendi, de manière centralisée au siège.

Sous-catégories : informatique et télécommunications, voyages d'affaires, *service & facilities*, automobile et téléphonie.

Enjeux : cette catégorie renvoie à de nombreux produits et services, pouvant être associés à des enjeux de vigilance importants. Par exemple, les achats relatifs aux voyages et à l'automobile ont un impact environnemental associé aux enjeux des émissions de gaz à effet de serre, et les achats de services (prestations de ménage, restauration, sécurité) peuvent être concernés par des enjeux sociaux et droits humains selon la zone géographique.

Processus vigilance spécifique : des critères relatifs à la prise en compte de la RSE ainsi que des droits humains ont été intégrés à la procédure de due diligence éthique des fournisseurs, sous-traitants et intermédiaires du Groupe, à travers une vingtaine de questions ouvertes et fermées (âge minimal contractuel appliqué, modalités de définition des salaires minimaux et heures de travail hebdomadaires, existence d'un système de management de l'environnement, de la santé et de la sécurité, critères de sélection des fournisseurs, etc.). L'analyse des réponses prévoit également d'intégrer un screening identifiant les éventuelles controverses relevant de la RSE liées à chacune des sociétés. Le questionnaire va progressivement être envoyé à un périmètre de co-contractants de plus en plus large afin de couvrir les plus à risque.

Actions en cours :

- sensibilisation et formation des acheteurs sur les enjeux de vigilance relatifs à leur périmètre ;
- identification d'un panel de fournisseurs par volume d'achats pour lancer un projet pilote d'évaluation des fournisseurs ;
- sur la base du panel identifié, réalisation d'un questionnaire adapté par sous-catégories avec une priorité sur les achats *service & facilities* en matière de droits humains, et une priorité sur les achats de voyages concernant les aspects environnementaux ;
- formalisation de clauses vigilance à insérer dans les achats généraux ;
- développement d'outils pour optimiser le référencement des fournisseurs et leur évaluation sur des critères sociaux et environnementaux.

- **Achats de fret**

Périmètre : cette catégorie renvoie à la sélection de solutions et prestations d'affrètement pour le transport de marchandises, et concerne ainsi spécifiquement les activités de Bolloré Logistics.

Sous-catégories : transport maritime, transport aérien et transport routier.

Enjeux : concernant le fret maritime et aérien, le Groupe traite majoritairement avec un panel de partenaires identifiés, dans le cadre de contrats globaux comprenant de nombreuses clauses intégrant les enjeux éthiques. C'est pourquoi, le Groupe a choisi de concentrer sa démarche vigilance sur les achats de transport routiers. De nombreux territoires africains présentant des déficits infrastructurels, les achats routiers sont associés à des enjeux spécifiques (choix de prestataires plus restreint, nécessité de formation des chauffeurs sous-traitants aux standards santé-sécurité du Groupe, nombre important de partenaires aux profils extrêmement variés selon les territoires, etc.).

Processus vigilance spécifique : mise en place d'une procédure annuelle de due diligence (intégrant les dispositions de la loi Sapin II et plan de vigilance) pour les fournisseurs majeurs du transport maritime et aérien (70 % des achats de capacité de fret tous modes confondus), exigence d'un engagement de conformité avec les documents du dispositif éthique du Groupe, et revue d'affaires mensuelles intégrant des exigences environnementales contractualisées. Concernant les fournisseurs de prestation de transport par route, mise en place d'un auto-référencement obligatoire par le biais d'un questionnaire intégrant des volets éthiques, développement durable, et QHSE, ainsi que de la soumission de pièces justificatives (100 % de transporteurs routiers actifs référencés fin 2018). En Afrique, la procédure de due diligence pour les fournisseurs identifiés comme prioritaires dans la cartographie des risques éthiques est également déployée progressivement depuis le deuxième trimestre 2019. Celle-ci devrait se généraliser à l'ensemble des acteurs du segment. Le référencement et la sélection des fournisseurs de prestations de transport de fret sont encadrés par une procédure de vendor management révisée en 2019.

Actions en cours :

- sensibilisation et formation des équipes des achats de fret sur les enjeux vigilance ;
- développement d'un questionnaire d'évaluation intégrant des critères vigilance pour les fournisseurs maritimes et aériens ;
- cartographie des fournisseurs routiers prioritaires, selon les territoires d'implantation, d'opération ainsi que selon le volume d'achats ;
- formalisation de clauses vigilances spécifiques adaptées au niveau de risque par sous-catégorie d'achats du fret ;
- nomination d'une référente « offre durable » concernant les achats de fret maritime de Bolloré Logistics.

- **Achats infrastructures et immobilier**

Périmètre : cette catégorie est gérée en central pour l'ensemble du Groupe pour les projets importants et/ou complexes, impliquant des montants élevés. Les projets plus modestes sont gérés par les équipes en local.

Enjeux : si ces achats peuvent parfois constituer un volume très important dans le cadre de lancement de nouveaux projets, la part de cette catégorie d'achats par rapport au global n'est pas constante. Au-delà des impacts environnementaux associés aux projets de construction, une vigilance spécifique doit être portée en fonction des zones géographiques dans la mesure où les prestations liées aux travaux peuvent – sur certains territoires – présenter des risques en matière de sécurité, conditions de travail et d'hébergement.

Processus vigilance spécifique : en plus de l'annexation des codes de conduite et exigences QHSE classiques, la plupart des principaux contrats de construction à l'international ou en France intègrent des éléments relevant du devoir de vigilance. Ainsi, dans le cadre des contrats de sous-traitance figurent des exigences sur le traitement du personnel concernant : la prévention du sida, le respect des droits des travailleurs étrangers, les mesures contre les insectes et nuisibles, l'interdiction de l'alcool, de la drogue, des armes et munitions, le respect des coutumes religieuses locales, les modalités d'accès à une alimentation convenable et à de l'eau pour les travailleurs, les conditions de prise en charge des funérailles en cas d'accidents mortels, l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, la non-discrimination et l'égalité des chances, la représentation des salariés et l'organisation syndicale, etc.

Actions en cours :

- sensibilisation et formation des équipes ;
- augmenter le nombre d'études d'impact environnementales économiques et sociales préalables aux projets de construction ;
- développer et affiner l'identification des risques vigilance par territoires.

- **Achats industriels**

Périmètre : une équipe en central gère les achats de matériels spécifiques aux activités industrielles du Groupe, majoritairement implanté en Afrique (ex. : engins de levage, locomotives, etc.), sur les domaines portuaires, logistique et énergie.

Enjeux : les achats réalisés en central sont majoritairement destinés à l'Afrique, qui concentre une grande part des activités d'exploitation. Cependant, étant donné les caractéristiques des besoins en matériel industriel, à l'exception de quelques produits comme le carburant ou les pièces détachées, ils sont importés de différents continents, et ont une importante empreinte carbone conséquente. Cette famille d'achats inclut également les activités de productions de la filiale de stockage d'électricité et systèmes du Groupe. En termes de sécurité des usagers des produits Blue Solutions, notamment relative à l'usage de la batterie LMP®, Blue Solutions est la seule entreprise à maîtriser une technologie « tout solide », pour la fabrication des batteries. Ses batteries sont exemptes de SVHC (Substance of Very High Concern) selon le règlement REACH, et de CMR (produits cancérogènes,

mutagènes ou toxiques pour la reproduction) selon le règlement CLP, et ne comprennent par ailleurs ni cobalt, ni nickel.
Processus vigilance spécifique : au sein de la division Stockage d'électricité et systèmes, Blue Solutions a élaboré un document recensant les exigences développement durable fournisseurs, intégrant notamment des enjeux spécifiques droits humains (travail forcé et travail des enfants, notamment). Par ailleurs, les entités Bluebus et batteries ont réalisé un audit droits humains, respectivement en 2018 et 2019, dont les conclusions n'ont relevé aucun écart. Des critères RSE sont intégrés en amont de la sélection des nouveaux fournisseurs des activités de la division Bretagne de Blue Solutions, qui s'appuie sur une politique achats intégrant des critères environnementaux.
Actions en cours :
- sensibilisation et formation des équipes ;
- organisation de réunions de travail pour déterminer les sous-catégories d'achats industriels et affiner la cartographie des risques ;
- élaborer des questionnaires d'évaluation des fournisseurs après avoir identifié un panel.

Il est à noter toutefois que la mise en œuvre de mesures de vigilance raisonnable peut être mise à l'épreuve en fonction des contextes de certaines régions. En effet, il arrive fréquemment que certains fournisseurs ou prestataires n'aient pas de concurrents sur le marché local, régional ou même national (pour des prestations comme les travaux sur les voies ferrées ou l'approvisionnement en huile par exemple). Les entités du Groupe ont donc parfois une influence et une marge de manœuvre restreinte quant à la prise en compte de critères RSE dans le choix du fournisseur.

Objectifs 2020-2022

- Élaborer une charte achats vigilance Groupe établissant les engagements fondamentaux valables pour toutes les familles d'achats, à partir de laquelle découleront des politiques internes spécifiques pour encadrer les enjeux associés aux différentes catégories.
- Poursuivre la campagne de sensibilisation et de formation des équipes achats sur les enjeux RSE et vigilance pour optimiser le déploiement, la formalisation en processus, et l'application des engagements du Groupe.

CYCLE DE VIGILANCE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET INCLUSION

• Identification du risque

Activité : la Direction des ressources humaines de la division de transport et de logistique, comprenant les business units Bolloré Energy, Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Logistics, réparties dans plus d'une centaine de pays et comprenant en 2019 près de 36 500 collaborateurs.
Pays identifiés : l'intégralité du périmètre de la division de transport et de logistique.
Enjeux : en 2018, la cartographie des risques RSE Groupe a identifié les enjeux d'attraction et de rétention des compétences, ainsi que les enjeux droits humains, comme prioritaires. L'inclusion et la lutte contre les discriminations constituent des thématiques transverses à ces deux enjeux. À l'issue de l'élaboration de la Charte Diversité et Inclusion Groupe, proposant un cadre formalisant les engagements du Groupe en matière de lutte contre la discrimination, un plan d'action a été élaboré par la Direction des ressources humaines de la division de transport et de logistique pour favoriser la diversité culturelle, ethnique et sociale notamment au travers des recrutements. La première mesure de ce plan d'action consiste à renforcer les efforts déployés pour l'intégration et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

• Traitement du risque

Gouvernance : la Direction des ressources humaines, qui encadre plusieurs aspects, et notamment le processus de recrutement, la politique de formation, l'accompagnement du développement professionnel, et le dialogue social au sein de l'entreprise.
Outils :
- la Charte Diversité et Inclusion Groupe, ainsi que la politique ressources humaines de Bolloré Transport & Logistics qui constitue le cadre de maîtrise des risques des différents services ressources humaines de la division ;
- le lancement d'une « enquête diversité » auprès de l'ensemble du réseau ;
- le reporting RH permettant de piloter et suivre les plans d'action avec des indicateurs sociaux ;
- l'élaboration d'un guide pratique sur la démarche d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Objectifs 2020 :
- création et diffusion de plusieurs modules d'apprentissage en ligne abordant les différentes thématiques associées à la lutte contre les discriminations ;
- élaboration d'un kit management tool.

Cadre général de maîtrise du risque

Sur la base de l'enquête diversité menée en 2018, la Direction des ressources humaines de la division de transport et de logistique a décidé de renforcer ses processus en réaffirmant son engagement en faveur de la lutte contre les discriminations au sein de la politique ressources humaines. Par ailleurs, le guide pratique sur la démarche d'inclusion des personnes en situation de handicap a été diffusé à tout le réseau RH. Ce guide, mis en ligne sur l'intranet, détaille à travers une approche par cycle de vigilance les étapes que doivent mettre en œuvre les entités pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap :
- identifier les risques en faisant le point sur la situation de l'entité sur cet enjeu : le guide fournit des outils méthodologiques basés sur des indicateurs ;
- établir des plans d'action objectivés sur la base des enjeux identifiés, afin de déployer des mesures opérationnelles, personnalisées et adaptées aux spécificités de l'entité, appuyées par un coordinateur par périmètre géographique. Le guide identifie six domaines d'actions : la communication et la sensibilisation, la formation des acteurs et managers des ressources humaines, le recrutement (CDD, CDI, alternance et stagiaires), le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, la sous-traitance avec des entreprises ou associations du secteur adapté et finalement l'accessibilité des locaux et des outils de travail. Chacun des six domaines d'action sont accompagnés de lignes directrices et recommandations ;
- communiquer les actions : le guide stipule que les actions mises en œuvre doivent faire l'objet d'un reporting au sein d'un tableau de collecte des indicateurs, transmis et suivi par la Direction ressources humaines Corporate. Les données récoltées permettront un suivi des actions, la mesure de leurs impacts, et le contrôle du respect des engagements.

CYCLE DE VIGILANCE DES ACTIVITÉS MINING DE BOLLORÉ LOGISTICS

• Identification du risque

Activités : les activités de transport au service des clients opérant dans l'industrie minière représentent 18 % des activités de Bolloré Logistics, et opèrent dans la zone prioritaire vigilance, et sont, de par leur nature, à risques multiples.
Pays identifiés : République démocratique du Congo, Zambie, Rwanda, Burundi, Tanzanie, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Côte d'Ivoire, Mauritanie.
Enjeux : risques de contribution directe ou indirecte aux conflits, violations graves des droits humains associés à l'extraction, au commerce, au traitement et l'exportation des ressources, tolérer, profiter, contribuer ou assister à des situations de travail forcé, au travail des enfants, à des conditions de travail dangereuses, exploitation illégale des terres, délocalisation, pollution des milieux et atteinte à la santé des populations locales.

• Traitement du risque

Gouvernance : les risques socio-environnementaux associés aux activités de transport et de logistique de produits miniers ont été identifiés depuis de nombreuses années et sont principalement encadrés par les Directions QHSE.
Outils : encadrement par les chartes et politiques générales de Bolloré Logistics, par la charte qualité route, les certifications (ISO 9001, ICMC, OHSAS 18001, SQAS, ISO 22000, ISO 14001, T1P1 FSR C) ainsi que par les systèmes de management intégrés QHSE, adaptés à chaque territoire.

Cadre général de maîtrise des risques

Les filiales mettent en place des procédures prenant en compte toutes les parties prenantes. La maîtrise des risques associés aux activités de transport et logistique du secteur industriel minier repose sur :
- un encadrement strict de la sous-traitance (procédure de sélection, évaluation annuelle, annexion d'exigences aux contrats, procédures spécifiques de management, etc.) ;
- un encadrement strict de la gestion des produits dangereux (procédure spécifique relative au stockage, transport, et gestion des produits dangereux, procédure de gestion de crise, plan de continuité d'activités, etc.) ;
- des formations obligatoires afférentes à ces deux aspects, conformément aux standards de Bolloré Logistics ;
- une vigilance spécifique en phase d'import à travers une approche qualitative stricte, des critères précis et une méthodologie de screening des projets ;
- une vigilance adaptée en phase d'export, à travers des procédures spécifiques déployées sur les minerais 3T, la sélection de partenaires conformes aux meilleurs standards internationaux, audits indépendants, procédures QHSE et consultation des parties prenantes.

— ***Indicateurs***

	2019	2018
Nombre d'accidents liés au transport de cyanure d'hydrogène	0	1
Nombre de déversement accidentels	3	0
Nombre de non-conformité lors des audits tierce partie sur le code ICMC	0	0

Approche de vigilance au sein de l'actionnariat du Groupe

En sa qualité d'actionnaire, le Groupe exerce sa vigilance en mobilisant les leviers d'influence au sein des instances de gouvernance des entités. C'est notamment le cas dans le cadre des participations au capital de Socfin, dont les activités – notamment au Cameroun à travers sa filiale Socapalm – ont donné lieu depuis plusieurs années à un processus de médiation sous l'égide de l'OCDE.

Après avoir joué un rôle actif dans l'élaboration du plan d'action Socapalm établi en 2013 et contribué à l'implication progressive directe de Socfin dans le dossier, sous l'égide du Point de contact national (PCN) belge depuis 2016, le Groupe Bolloré continue d'exercer son influence en sa qualité d'actionnaire minoritaire de Socfin, aux fins d'améliorer constamment ses dispositifs de diligence, en particulier au Cameroun. Chaque réunion du Conseil d'administration est en effet l'occasion de faire un point global sur les avancées de Socfin sur la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux liés à ses activités. Comme en atteste le PCN belge dans ses derniers communiqués, les mesures mises en place apportent des réponses effectives en particulier pour la résolution des litiges avec les communautés, notamment l'entrée de Socfin dans le dispositif de la RSPO et le partenariat avec l'organisation Earthworm (ex-TFT). La reddition d'informations sur le sujet à travers le site Internet et son rapport RSE attestent d'une démarche de transparence permettant un suivi des progrès. S'il apparaît que les termes du plan d'action Socapalm auquel le Groupe avait contribué ne se sont pas encore, à ce jour, traduits sur le terrain de manière totalement satisfaisante aux yeux de certaines parties prenantes, le Groupe partage l'avis exprimé par le PCN belge dans son communiqué du 26 novembre 2018 selon lequel l'instauration de relations de confiance entre les parties sur le terrain est un processus nécessitant plusieurs années. Le Groupe continuera d'exercer son devoir de diligence auprès de Socfin, en exerçant son influence au sein des organes de gouvernance pour la mise en œuvre effective de ses engagements publics.

— ***Indicateurs vigilance****

Ce périmètre « zone prioritaire vigilance » correspond à 50 % de l'effectif Groupe (hors activités de communication). Il correspond également à 50 % des managers par rapport à l'effectif total Groupe, et 46 % des salariés formés. Ce périmètre recouvre également 57 % des employés recrutés à l'issue de leur période de stage ou d'alternance, 44 % des partenariats école et 59 % des CDD transformés en CDI .

	2019
Enjeux santé et sécurité	
Part des salariés pouvant bénéficier d'une couverture sociale (1)	97 %
Part des entités où la couverture santé couvre les ayants droit	91 %
Part des entités où la couverture santé est plus favorable que ce que prévoit l'obligation légale	92 %
Part des salariés pouvant bénéficier d'un suivi médical régulier proposé par l'entreprise (2)	92 %
Part d'entités où le service médical proposé est gratuit pour les collaborateurs	78 %
Heures de formations HSE à destination des salariés	132 072
Heures de formations HSE à destination des salariés sous-traitants	94 930
Enjeux environnement	
Part des entités disposant d'une politique environnementale	80 %
Part des entités ayant mis en place des mesures pour prévenir les risques environnementaux (3)	53 %
Part des entités ayant mis en place des actions de protection de l'environnement sans avoir réalisé de cartographie des risques/ analyses environnementales	50 %
Enjeux droits humains	
Nombre d'accords collectifs signés	63
Nombre d'entités où les salariés ont la possibilité de bénéficier d'une représentation syndicale, et/ou d'une représentation du personnel	97 %
Part de femmes ayant reçu au moins une action de formation (4)	53 %
Nombre d'entités ayant mené des actions de sensibilisation et/ou facilitation en faveur de l'inclusion sociale, de la diversité ou de la non-discrimination	26 %
Part de managers employés localement	88 %
Part d'étudiants recrutés issus d'une école ou université partenaire	34 %
Part de salariés ayant reçu au moins une action de formation	55 %

(1) Pour 43 % des entités, il ne s'agit pas d'une obligation légale.
(2) Inclut tout salarié qui a la possibilité d'accéder à un suivi médical grâce à l'entreprise, même s'il n'en a pas fait usage au cours de l'année.
(3) Sur les entités ayant réalisé une cartographie des risques, soit 55 %.
(4) Par rapport à l'effectif féminin du périmètre vigilance.
* Périmètre correspondant à la zone prioritaire vigilance, comprenant 25 pays (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Kenya, Liberia, Malawi, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République de Guinée, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone, Tanzanie, Tchad, Togo, Union des Comores, Zambie).

4. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

4.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux

4.1.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE REPORTING SOCIAL

RÉFÉRENTIEL

Le reporting des indicateurs extra-financiers s'appuie sur le référentiel interne élaboré par le Groupe Bolloré, le protocole de reporting des données sociales. Ce dernier a été complètement refondu en 2018 afin de collecter les indicateurs attendus et de permettre l'application des définitions, des règles de collecte, de validation et de consolidation homogènes au sein des entités du Groupe. Il a été diffusé à l'ensemble des acteurs concernés par le reporting social.

ORGANISATION

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés dans l'outil Enablon pour l'ensemble des activités du Groupe.
Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :
- au niveau central : la Direction des rémunérations et systèmes d'information ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux de l'ensemble des entités du Groupe ;
- au niveau division/zone : le correspondant de division ou zone géographique au sein de la division veille au bon déroulement du processus, il valide l'ensemble des indicateurs collectés sur son périmètre ; il fait l'interface entre le niveau local et le niveau central pour son périmètre de responsabilités en cas de difficultés pour la remontée des données ;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de saisir les indicateurs de collecte en respectant le protocole de reporting, en apportant des commentaires en cas de variation significative des indicateurs par rapport à la précédente collecte.

L'outil Enablon a permis la mise en place d'un flux de validation des données à chaque niveau de l'organisation permettant de fiabiliser la saisie des indicateurs et la pertinence des commentaires associés.

PÉRIODE DE COLLECTE ET PÉRIMÈTRE

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées en janvier de l'année suivante pour la période du 1er janvier au 31 décembre.
Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale, dès lors que la société comporte des effectifs.
Au dernier trimestre 2019, une revue des définitions des protocoles de Bolloré SE et Vivendi a été réalisée afin d'identifier les indicateurs communs et d'apporter les modifications de définition en cas de besoin pour permettre une agrégation des données communes.
Les données sont publiées sous format consolidé pour 2019 et intègrent les données du groupe Vivendi. Certains indicateurs sont détaillés par activité.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le reporting social comptabilise chaque salarié pour une unité, quel que soit le temps de travail effectué dans l'année.
Les thèmes abordés dans la collecte sont les effectifs, la diversité, les mouvements de personnel, la formation, l'absentéisme, les relations professionnelles, l'organisation du travail et l'insertion professionnelle.
Pour certains indicateurs, l'intégralité du périmètre n'a pas toujours pu être prise en compte. Dans ce cas, une mention particulière est précisée.

CONTRÔLE ET VALIDATION

Afin de pouvoir assurer la fiabilité des indicateurs, la Direction des rémunérations et systèmes d'information des ressources humaines du Groupe a mis en place :
- des réunions préparatoires préalablement à l'ouverture de la collecte ;
- un guide utilisateur et des aides interactives ;
- une hotline qui assure un support auprès des correspondants.

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :
- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting ;
- s'assurer de la fiabilité des données par validation à deux niveaux (division et local).

Afin d'assurer la cohérence des données saisies dans l'outil de reporting, un contrôle est établi pour s'assurer de la pertinence des valeurs saisies pour les indicateurs de cette collecte, mais également en variation par rapport à la collecte de l'an passé.
En fonction des variations constatées, la validation des données saisies peut être bloquée ou un commentaire justificatif à apporter peut être requis pour la validation.

4.1.2. DONNÉES SOCIALES

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2019 DU GROUPE BOLLORÉ (HORS VIVENDI)

Effectifs par activité et zone géographique

	France et Dom-Tom	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	4 884	1 576	22 249	5 687	1 151	35 547
Logistique pétrolière	887	81	–	–	–	968
Communication	11 226	13 044	2 292	6 710	11 369	44 641
Stockage d'électricité et systèmes	1 497	316	–	85	357	2 255
Autres (actifs agricoles, holdings)	387	3	–	–	–	390
TOTAL	**18 881**	**15 020**	**24 541**	**12 482**	**12 877**	**83 801**
EN POURCENTAGE	**22,5**	**17,9**	**29,3**	**14,9**	**15,4**	**100,0**

Répartition des effectifs par zone géographique

Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	25 139	10 408	35 547
Logistique pétrolière	668	300	968
Communication	21 988	22 653	44 641
Stockage d'électricité et systèmes	1 826	429	2 255
Autres (actifs agricoles, holdings)	206	184	390
TOTAL	**49 827**	**33 974**	**83 801**
EN POURCENTAGE	**59,5**	**40,5**	**100,0**

Effectifs par type de contrat

	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	31 875	3 672	35 547
Logistique pétrolière	921	47	968
Communication	40 182	4 459	44 641
Stockage d'électricité et systèmes	2 209	46	2 255
Autres (actifs agricoles, holdings)	357	33	390
TOTAL	**75 544**	**8 257**	**83 801**
EN POURCENTAGE	**90,1**	**9,9**	**100,0**

Répartition des effectifs par genre

Femmes : 33 974 — 40,5 %

Hommes : 49 827 — 59,5 %

Répartition des effectifs par type de contrat

CDD : 8 257 — 9,9 %

CDI : 75 544 — 90,1 %

Effectifs par catégorie

	Managers	Dont femmes	Non-managers	Total
Transport et logistique	5 633	1 568	29 914	35 547
Logistique pétrolière	121	34	847	968
Communication	15 384	7 538	29 257	44 641
Stockage d'électricité et systèmes	365	73	1 890	2 255
Autres (actifs agricoles, holdings)	91	36	299	390
TOTAL	**21 594**	**9 249**	**62 207**	**83 801**
EN POURCENTAGE	**25,8**	**42,8 (1)**	**74,2**	**100,0**

(1) Nombre de managers femmes/Effectif total managers.

Effectifs par âge

	Moins de 25 ans	De 25 à 34 ans	De 35 à 44 ans	De 45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Transport et logistique	1 426	9 215	12 337	8 721	3 848	35 547
Logistique pétrolière	23	136	244	316	249	968
Communication	4 197	18 386	11 706	7 325	3 027	44 641
Stockage d'électricité et systèmes	89	553	644	635	334	2 255
Autres (actifs agricoles, holdings)	25	99	117	84	65	390
TOTAL	**5 760**	**28 389**	**25 048**	**17 081**	**7 523**	**83 801**
EN POURCENTAGE	**6,9**	**33,9**	**29,9**	**20,4**	**9,0**	**100,0**

Recrutements et départs

En 2019, le Groupe Bolloré a procédé à 17 419 recrutements, dont 67,2 % correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée.
Les effets de périmètre ainsi que les recrutements internes (considérés comme des mutations) ne sont pas pris en compte.

Recrutements	Effectifs	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	11 713	67,2
Contrat à durée déterminée (CDD)	5 706	32,8
TOTAL	**17 419**	**100,0**

En 2019, le nombre total des départs s'élève à 18 442. Les mutations ne sont pas prises en compte comme des départs.

Départs	Effectifs	%
Démission	8 420	45,7
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	5 671	30,8
Licenciement économique	1 198	6,5
Licenciement non économique	1 419	7,7
Retraite	642	3,5
Autres	1 092	5,9
TOTAL	**18 442**	**100,0**

FORMATION

Effectifs formés

Au sein du Groupe Bolloré, 51 989 salariés ont suivi au moins une formation sur l'année 2019.

	Total	%
Transport et logistique	21 486	41,3
Logistique pétrolière	746	1,4
Communication	28 003	53,9
Stockage d'électricité et systèmes	1 458	2,8
Autres (actifs agricoles, holdings)	296	0,6
TOTAL	**51 989**	**100,0**

Heures de formation

Au total, 886 533 heures de formation ont été dispensées.

	Total	%
Transport et logistique	446 902	50,4
Logistique pétrolière	19 901	2,2
Communication	360 889	40,7
Stockage d'électricité et systèmes	52 564	5,9
Autres (actifs agricoles, holdings)	6 278	0,7
TOTAL	**886 533**	**100,0**

Indicateurs sociaux

	2019	**% de l'effectif Groupe**	2018	% de l'effectif Groupe	% de l'évolution 2018-2019
Effectifs par type de contrat					
Effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	75 544	90,1	72 951	90,1	3,6
Effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	8 257	9,9	8 052	9,9	2,5
Effectifs par genre					
Effectif hommes	49 827	59,5	49 467	61,1	0,7
Effectif femmes	33 974	40,5	31 536	38,9	7,7
Effectifs par âge					
Salariés de moins de 25 ans	5 760	6,9	5 695	7,0	1,1
Salariés de 25 à 34 ans	28 389	33,9	27 489	33,9	3,3
Salariés de 35 à 44 ans	25 048	29,9	24 400	30,1	2,7
Salariés de 45 à 54 ans	17 081	20,4	16 181	20,0	5,6
Salariés de 55 ans et plus	7 523	9,0	7 238	8,9	3,9
Embauches					
Nombre d'embauches (1)	17 419	–	17 493	–	– 0,4
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	11 713	67,2	11 783	67,4	– 0,6
Départs					
Nombre de départs	18 442	–	18 216	–	1,2
Dont nombre de licenciements économiques	1 198	6,5	1 751	9,6	– 31,6
Dont nombre de licenciements individuels	1 419	7,7	1 657	9,1	– 14,4
Formation professionnelle					
Nombre de salariés ayant bénéficié d'actions de formation	51 989	62,0	53 554	66,1	– 2,9
Nombre d'heures de formation dispensées	886 533	–	862 005	–	2,8
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant	17,1	–	16,1	–	5,9

	2019	% de l'effectif Groupe	2018	% de l'effectif Groupe	% de l'évolution 2018-2019
Absentéisme					
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	39 441	47,1	41 875	51,7	– 5,8
Nombre total de journées d'absence	569 368	–	591 164	–	– 3,7
Dont maladie	309 287	54,3	324 758	54,9	– 4,8
Dont maternité/paternité	167 724	29,5	169 030	28,6	– 0,8
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs 2018					
Nombre d'accords collectifs signés (France uniquement)	183	–	144	–	27,1
Nombre d'accords collectifs signés (monde hors France) (2)	81	–	74	–	9,5
Organisation du temps de travail					
Effectif à temps plein	81 552	97,3	78 711	97,2	3,6
Effectif à temps partiel	2 249	2,7	2 292	2,8	1,9
Insertion professionnelle et handicap					
Nombre de personnes en situation de handicap	655	0,8	604	0,7	8,4

(1) Recrutements externes CDI + recrutements CDD, hors mobilités internes et effets de périmètre.
(2) Périmètre Bolloré SE hors Vivendi.

4.2. Tableaux de synthèse des indicateurs environnementaux

4.2.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

Conformément aux dispositions du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, visant à appliquer 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, ainsi qu'aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a revu son protocole de reporting et a défini un tableau d'indicateurs significatifs au regard des risques identifiés sur les activités diversifiées du Groupe.
Les principes retenus dans ce protocole sont conformes, notamment avec les lignes directrices de l'IFRS, de l'ISO 26000 et du Global Reporting Initiative (GRI). Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières.
Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérification des données.
Le Document d'enregistrement universel présente les axes stratégiques et grands engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.
Il est complété par le rapport RSE qui regroupe les informations concernant les actions RSE des divisions.

PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre des sociétés interrogées correspond au périmètre financier d'intégration consolidée (hors sociétés mises en équivalence financières et opérationnelles) arrêté au 31 décembre 2018. Pour l'année 2019, le périmètre de reporting comprend les sociétés qui ont :
- un effectif supérieur ou égal à 20 personnes ; et/ou
- un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 milliers d'euros ; et
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31 décembre) (1)

Le Groupe Bolloré a mis en place un logiciel spécialisé en reporting de développement durable permettant une collecte décentralisée et une consolidation centralisée des indicateurs extra-financiers. Les sociétés des divisions de transport et logistique et de stockage d'électricité et système ainsi que Bolloré SE ont déployé le même outil dans toutes les entités. Havas et Vivendi ont déployé leurs propres logiciels spécialisés.
La consolidation des données se fait en central par l'équipe RSE Groupe. Pour les entités multisites de la division Logistique, les données énergétiques et de déchets consolident à minima les sites les plus représentatifs.

(1) Des ajustements de périmètre peuvent être réalisés par les divisions : exclusion de sociétés en raison de fermeture en cours d'année, de données non disponibles ou de l'inclusion de sociétés en dessous des seuils.

MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

- **Protocole de reporting**

Ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilité respectives des administrateurs, valideurs de rang un et deux et des contributeurs ainsi que l'organisation de la campagne. Il est diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début de la campagne. Il est également archivé et mis à disposition de tous dans l'outil de reporting.

- **Indicateurs et référentiels**

Une batterie d'indicateurs a été définie couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en quatre thèmes : santé et sécurité, environnement, éthique et informations sociétales. Les indicateurs ont été mis à disposition de tous lors de l'envoi du protocole de reporting.

- **Questionnaire de reporting et contrôles de cohérence**

Le questionnaire du reporting est divisé en cinq parties liées les unes aux autres :
- structure de l'entité ;
- santé et sécurité ;
- maîtriser notre impact environnemental ;
- informations environnementales ;
- déchets ;

Des tests de cohérences ont été mis en place afin de répondre aux demandes des Commissaires aux comptes dans l'optique d'améliorer la fiabilité du reporting.

- **Période de collecte**

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1er janvier au 31 décembre). La période de collecte des données se déroule du 1er décembre au 31 janvier N+1. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites.

CALCUL DES ÉMISSIONS DE GES

Pour les scopes 1 et 2, les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le document sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles de Vivendi. La méthode de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 8 novembre 2019. À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émissions français qui a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existait pas, c'est celui du pays limitrophe le plus élevé qui a été retenu.

Pour le scope 3, le Groupe a identifié les postes d'émissions les plus importants. Satisfaisant à son obligation d'affichage CO_2 des prestations de transport et d'informations auprès de ses clients, le Groupe Bolloré a développé un outil de calcul de ses émissions. Les données concernant les déplacements des collaborateurs concernent les données liées aux déplacements en avion et en train. Pour les déplacements en avion, le Groupe a différencié les vols moyen-courriers (inférieurs à 2 000 km) et les vols long-courriers. Pour les vols moyen-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission des vols de 100 à 180 passagers entre 1 000 et 2 000 km. Pour les vols long-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission pour les vols de plus de 250 passagers entre 8 000 et 9 000 km (estimation du vol moyen sur un périmètre Groupe). Pour les émissions liées aux déplacements en train, le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER Gazoles dans la base Ademe. Le scope 3 correspond à l'amont de l'énergie, les déchets, la combustion des produits pétroliers et les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport, et aux déplacements professionnels.

4.2.2. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

CONSOMMATION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Répartition des émissions de gaz à effet de serre

Par scope	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Communication	Autres	**2019**	2018	2017	**Variation 2018/2019**
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 (1)	258 206	8 237	7 743	14 185	913	289 283	285 494	281 908	1 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (2)	66 053	1 172	4 251	35 211	98	106 785	97 169	107 081	10 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	324 260	9 409	11 994	49 396	1 010	396 069	382 663	388 989	4 %
Émissions GES – scope 3 (3)	3 356 220	4 479 395	8 639	180 115	562	8 024 932	4 828 966	4 664 007	NA
TOTAL DES ÉMISSIONS GES SCOPES 1, 2 ET 3	3 680 480	4 488 804	20 633	229 511	1 572	8 421 001	5 211 629	5 052 996	NA

NA : non applicable.
(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels et les émissions fugitives liées aux fluides frigorigènes..
(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.
(3) Le scope 3 correspond à l'amont de l'énergie, les déchets, la combustion des produits pétroliers et les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport, et aux déplacements professionnels.
Pour Vivendi (Communication), le scope 3 correspond aux autres émissions produites par les activités du groupe qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète, par exemple : les achats de matières premières (papier, carton, plastiques...), la gestion des déchets générés par les activités des filiales de Vivendi, les déplacements professionnels des collaborateurs... Les émissions de gaz à effet de serre relatives aux achats de services et de contenus ainsi que les émissions générées par l'utilisation des produits et services vendus ne sont pas reprises dans les chiffres mentionnés ci-dessus, en raison d'un degré d'incertitude élevé portant sur le calcul de ces émissions.
En 2019, les postes d'émission suivants ont été ajoutés : émissions de GES liées aux déplacements en taxi/VTC et émissions de GES liées aux locations de véhicules (locations courtes durées).
L'historique du scope 3 ne peut être comparable à la valeur 2019 du fait de changements méthodologiques et de l'augmentation de l'exhaustivité des postes calculés.
La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015.

À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émissions français a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.
Le Groupe se fixe pour objectif à 2022 de renforcer sa capacité à mesurer son scope 3 et notamment l'impact de ses produits et services sur le climat à travers le développement d'une méthode de calcul permettant d'estimer :
• les émissions de GES incombant à ses produits et services de scope 3 ;
• les tonnes de CO_2 évitées grâce à la mise en œuvre de ses activités sur un périmètre renforcé et de manière systématique.
En 2019, le Groupe a entamé un travail d'approfondissement du calcul de son scope 3 et est en mesure depuis cette année d'y inclure : l'amont de l'énergie, les déchets, la combustion des produits pétroliers et les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport, les déplacements professionnels. Le Groupe poursuivra cette démarche dans une logique d'amélioration continue de la précision et exhaustivité des données prises en compte dans ce bilan.

Détail du scope 3

(en tonnes éq. CO_2) (hors Communication)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	**2019**
Amont de l'énergie	10 174	353	1 331	29	11 887
Déchets	4 020	874	5 087	0	9 981
Combustion des produits pétroliers	–	4 478 100	–	–	4 478 100
Émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport	3 323 586	–	–	–	3 323 586
Déplacements professionnels	18 440	69	2 222	532	21 263
TOTAL	**3 356 220**	**4 479 395**	**8 639**	**562**	**7 844 817**

CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

	Unité de mesure	**Données 2019**	Données 2018	Données 2017	Données 2016	Données 2015	**Pourcentage de l'effectif total Groupe couvert par l'indicateur en 2019**
Consommation d'énergie							
Consommation d'électricité dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines...)(2)	MWh	388 640	387 918	383 441	276 768	270 961	100
Quantité de chauffage urbain ou réseau de chaleur consommée(2)	MWh	9 751	8 577	8 010	987	1 643	100
Quantité de fioul domestique consommée(2)	m³	884	1 077	1 096	690	985	100
Quantité de gaz naturel consommée(2)	m³	2 303 548	2 147 211	2 941 555	2 287 885	2 236 223	100
Quantité de gazole (groupes électrogènes) consommée(1)	m³	13 061	10 095	9 745	15 328	58 088	100
Quantité d'essence (groupes électrogènes) consommée(1)	m³	252	131	17	8	15	100
Quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises(1)	m³	208	11 900	10 570	27 792	11 274	100
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises(1)	m³	21 893	38 755	41 927	35 201	70 661	100
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises(1)	m³	78	83	–	–	–	100
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes(2)	m³	5 798	4 962	5 085	8 160	20 352	100
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de personnes(2)	m³	2 629	2 140	1 909	1 373	4 393	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de personnes(2)	m³	1	23	56	–	93	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention(1)	m³	31 010	31 928	28 123	23 795	29 616	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par les engins de manutention(1)	m³	1 202	1 152	2 364	320	1 079	100
Quantité de gaz naturel consommée par les engins de manutention(1)	m³	1	1	1 950	1	0	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de travaux publics(1)	m³	36	–	–	–	–	100
Quantité de DDO (distillate diesel oil) consommée par les engins de traction(1)	m³	12 715	–	–	–	–	100
Quantité de gazole consommé par les engins de traction(1)	m³	15 165	–	–	–	–	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manœuvre(1)	m³	515	–	–	–	–	100
Quantité de DDO (distillate diesel oil) consommée par les engins de manœuvre(1)	m³	126	–	–	–	–	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins divers(1)	m³	146	–	–	–	–	100

(1) Seules les entités du Groupe Bolloré sont concernées par cet indicateur.
(2) Les entités du Groupe Bolloré et Vivendi sont concernées par cet indicateur.

SUIVI PAR TYPE DE DÉCHETS (1)

(en tonnes)	2019 Poids total	2019 Pourcentage recyclés ou valorisés	2019 Émission en tonnes éq. CO_2	2018 Poids total	2018 Pourcentage recyclés ou valorisés	2017 Poids total	Taux de couverture 2019
Déchets dangereux							
Bois traités ou souillés	1	66	0	379	0	9	100 %
Emballages vides souillés	29	98	77	32	87	36	100 %
Autres déchets souillés (chiffons, sciures, filtres)	122	25	86	244	22	125	100 %
Eaux souillées	6 268	13	2	6 699	8	6 895	100 %
Hydrocarbures et huiles usagées	1 954	86	1 380	1344	80	1 110	100 %
Peintures et solvants	3	36	2	26	11	26	100 %
Résidus de produits chimiques	135	44	95	41	13	81	100 %
Batteries et piles	98	31	6	120	26	87	100 %
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	40	94	1	34	98	58	100 %
Aérosols	2	32	1	2	18	50	100 %
Matériels infectieux d'infirmerie	49	87	46	13	0	3	100 %
Fourniture de bureau (cartouches d'imprimante/toners...)	7	30	0	8	53	6	100 %
Autres déchets dangereux	372	20	263	400	27	822	100 %
Déchets non dangereux							
Bois non traités et palettes	1 430	96	7	1 508	95	913	89 %
Cartons	1 523	98	1 497	1 283	97	730	89 %
Papier	479	62	475	713	45	382	89 %
Plastiques (bouteilles, emballages, sachets, films...)	2 075	93	5 552	2 213	97	1 782	89 %
Restes d'aliments	269	1	174	88	3	81	100 %
Déchets verts	12	25	0	1	0	34	100 %
Ferrailles	1 475	85	6	1 196	99	2 337	100 %
Autres métaux	52	100	0	74	100	51	89 %
Gravats et ballast	197	65	9	365	0	1 025	100 %
Semelles de frein	57	79	0	26	81	67	100 %
Caoutchouc	915	65	20	1 050	65	231	100 %
Textiles et nylon	15	0	0	5	0	101	100 %
Verres	12	50	1	29	93	5	100 %
DIB (déchets non triés)	11 830	6	260	15 478	11	45 887	89 %
Autres déchets non dangereux	842	98	19	5 162	78	8 586	100 %
Total							
Total déchets dangereux	9 079	31	1 959	9 343	20	9 651	100 %
Total déchets non dangereux	21 183	41	8 022	29 191	44	62 211	100 %

(1) Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Havas et Vivendi), dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle.

4.3. Tables

4.3.1. TABLE DE CONCORDANCE

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	**Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2019**	ODD les plus matériels au regard des activités du Groupe (hors Communication)	Périmètre couvert
Santé et sécurité au travail Santé et sécurité au travail des usagers et des tiers	Conditions de santé et de sécurité au travail	6.4.6	GRI 401 GRI 403	#4-5	4.1.2. Données sociales, page 110 2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 61	ODD 3 Bonne santé et bien-être (1) ODD 3.2 ODD 3.3 ODD 3.4 ODD 3.5 ODD 3.6 ODD 3.8 ODD 3.9 ODD 3.d	Groupe
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	6.4.6	GRI 401 GRI 403	#4-5			Groupe
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.7.4	GRI 416 GRI 417		2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 61 2.2.2. Protéger les données personnelles, page 77		Groupe
Conditions de travail et dialogue social	Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	6.4.5	GRI 407	#3	4.1.2. Données sociales, page 110 2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité, page 73	ODD 4 Éducation de qualité (1) ODD 4.1 ODD 4.3 ODD 4.4 ODD 4.5 ODD 4.6 ODD 5 Égalité entre les sexes (2) ODD 5.1 ODD 5.5 ODD 5.c ODD 8 Travail décent et croissance économique (1) ODD 8.2 ODD 8.3 ODD 8.4 ODD 8.5 ODD 8.6 ODD 8.7 ODD 8.8 ODD 8.b ODD 10 Inégalités réduites (1) ODD 10.2 ODD 10.4 ODD 10.a ODD 10.b	Groupe
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	6.4.4 6.4.5 6.4.6	GRI 407	#4-5			France
	Organisation du temps de travail	6.4.1 6.4.2	–	#3			Groupe
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	6.3.3 6.3.8 6.3.9 6.3.10 6.4.5 6.6.6	GRI 407	#3	2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité, page 73		Groupe

(1) Contribution forte et directe du Groupe au regard de ses activités et de ses engagements stratégiques RSE.
(2) Contribution indirecte du Groupe au regard de ses activités et/ou de ses engagements stratégiques RSE.

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	**Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2019**	ODD les plus matériels au regard des activités du Groupe (hors Communication)	Périmètre couvert
Attraction et rétention des compétences	Embauches et licenciements	6.4.3	GRI 401 GRI 402		4.1.2. Données sociales, page 110 2.1.2.1. Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs, page 68	ODD 4 Éducation de qualité (1) ODD 4.1 ODD 4.3 ODD 4.4 ODD 4.5 ODD 4.6 ODD 5 Égalité entre les sexes (2) ODD 5.1 ODD 5.5 ODD 5.c ODD 8 Travail décent et croissance économique (1) ODD 8.2 ODD 8.3 ODD 8.4 ODD 8.5 ODD 8.6 ODD 8.7 ODD 8.8 ODD 8.b ODD 10 Inégalités réduites (1) ODD 10.2 ODD 10.4 ODD 10.a ODD 10.b	Groupe
	Rémunérations et leurs évolutions	6.8.1 6.8.2	GRI 201 GRI 202				Groupe
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	6.3.5 6.4.3 6.6.6 7.3.1	GRI 405	#4			Groupe
	Nombre total d'heures de formation	6.4.7	GRI 404				Groupe
	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	6.4.3	GRI 401				Groupe
	Absentéisme	6.4.6	GRI 401				Groupe
	Politique de lutte contre les discriminations	6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3	GRI 406	#4			Groupe
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	6.3.10	GRI 406	#4	4.1.2. Données sociales, page 110 2.1.2. Être un employeur attractif, page 68		Groupe
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	6.3.7 6.3.10 6.4.3	GRI 405	#4			Groupe

(1) Contribution forte et directe du Groupe au regard de ses activités et de ses engagements stratégiques RSE.
(2) Contribution indirecte du Groupe au regard de ses activités et/ou de ses engagements stratégiques RSE.

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	**Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2019**	ODD les plus matériels au regard des activités du Groupe (hors Communication)	Périmètre couvert
Droits humains	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	6.3.3 6.6.6 6.8.1 6.8.2 6.8.7	GRI 204	#1-2	2.2.3. Promouvoir les droits humains dans notre chaîne de valeur, page 77 3. Devoir de vigilance, page 100	ODD 1 Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes (1) ODD 1.1 ODD 1.2 ODD 1.3 ODD 1.4 ODD 1.a ODD 10 Inégalités réduites (1) ODD 10.2 ODD 10.4 ODD 10.a ODD 10.b ODD 16 Paix, justice et institutions efficaces (1) ODD 16.2 ODD 16.4 ODD 16.5 ODD 16.6 ODD 16.7 ODD 16.b	Groupe
	Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	6.3.5 6.6.1 6.6.2 6.6.6 6.8.14 6.8.2 7.3.1	GRI 404	#1-2			Groupe
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.10 6.6.6	GRI 409	#5-6			Groupe
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'abolition effective du travail des enfants	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.7 6.3.10 6.6.6 6.8.4	GRI 408	#5			Groupe
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	6.3.3 6.3.6	GRI 103 GRI 406 GRI 411	#1-2			Groupe
	Informations relatives à la lutte contre la corruption : les actions engagées pour prévenir la corruption	6.6.3	GRI 205	#10	2.2.1.1. Partager une même éthique des affaires, page 75 3. Devoir de vigilance, page 100		Groupe

(1) Contribution forte et directe du Groupe au regard de ses activités et de ses engagements stratégiques RSE.
(2) Contribution indirecte du Groupe au regard de ses activités et/ou de ses engagements stratégiques RSE.

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	**Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2019**	ODD les plus matériels au regard des activités du Groupe (hors Communication)	Périmètre couvert
Pollution locale et gestion des matières dangereuses	Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	6.4.7 6.8.5 6.5.1 6.5.2 6.5.6	GRI 404	#7-8-9	4.1.2. Données sociales, page 110 2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 61 2.3.3. Prévenir les pollutions et réduire les impacts environnementaux liés à nos activités, page 88	ODD 7 Énergie propre et d'un coût abordable[2] ODD 7.1 ODD 7.2 ODD 7.3 ODD 7.b ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure[1] ODD 9.1 ODD 9.4 ODD 9.5 ODD 9.a ODD 9.c ODD 12 Consommation et production durable[1] ODD 12.2 ODD 12.4 ODD 12.5 ODD 12.6 ODD 12.a ODD 13 Lutte contre les changements climatiques[1] ODD 13.1 ODD 13.3	Groupe
	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	6.5.1 6.5.2	GRI 103 GRI 307		4.2.2. Données environnementales, page 115 2.3.1. S'adapter et lutter contre le changement climatique, page 82 2.3.3. Prévenir les pollutions et réduire les impacts environnementaux liés à nos activités, page 88		Groupe
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	6.5.3	GRI 301 GRI 305 GRI 306 GRI 413	#7-8-9			Groupe
	Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	6.5.3	GRI 301 GRI 305 GRI 306	#7-8-9			Groupe
	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	6.5.3	GRI 301 GRI 305 GRI 306	#7-8-9			Groupe
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	6.5.3	GRI 301 GRI 305 GRI 306	#7-8-9			Groupe
	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	6.5.3	GRI 303	#7-8-9			Groupe
	Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	6.5.4	GRI 301				Groupe
	Utilisation des sols	6.5.4	–	–			Groupe
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	6.5.4 6.5.5	GRI 302	#7-8-9			Groupe
	Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	6.5.6	GRI 304	#7-8-9			Groupe

(1) Contribution forte et directe du Groupe au regard de ses activités et de ses engagements stratégiques RSE.
(2) Contribution indirecte du Groupe au regard de ses activités et/ou de ses engagements stratégiques RSE.

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	**Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2019**	ODD les plus matériels au regard des activités du Groupe (hors Communication)	Périmètre couvert
Impact et opportunité carbone des produits et services	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	6.5.3 6.5.5	GRI 305		4.2.2. Données environnementales, page 115 2.3.1. S'adapter et lutter contre le changement climatique, page 82 2.3.2. Placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur de nos produits et services, page 85	ODD 7 Energie propre et d'un coût abordable[2] ODD 7.1 ODD 7.2 ODD 7.3 ODD 7.b ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure[1] ODD 9.1 ODD 9.4 ODD 9.5 ODD 9.a ODD 9.c ODD 12 Consommation et production durable[1] ODD 12.2 ODD 12.4 ODD 12.5 ODD 12.6 ODD 12.a ODD 13 Lutte contre les changements climatiques[1] ODD 13.1 ODD 13.3	Groupe
	Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	6.5.5	GRI 201 GRI 302 GRI 305	#7-8-9			Groupe
	Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	6.5.5	GRI 305				Groupe
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	6.5.5	GRI 201		Note 10, tableau « Provisions et litiges » page 118		Groupe
Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales	Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	6.8.5 6.8.7	GRI 203		2.4.1. Contribution au développement local, page 95	ODD 1 Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes[1] ODD 1.1 ODD 1.2 ODD 1.3 ODD 1.4 ODD 1.a ODD 3 Bonne santé et bien-être[1] ODD 3.2 ODD 3.3 ODD 3.4 ODD 3.5 ODD 3.6 ODD 3.8 ODD 3.9 ODD 3.d ODD 4 Éducation de qualité[1] ODD 4.1 ODD 4.3 ODD 4.4 ODD 4.5 ODD 4.6 ODD 6 Eau propre et assainissement[2] ODD 6.1 ODD 6.2 ODD 6.3	Groupe
	Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	6.3.4 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7 6.8.3	GRI 411 GRI 413		2.4.1. Contribution au développement local, page 95 2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 61 3. Devoir de vigilance, page 100		Groupe
	Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et modalités du dialogue avec celles-ci	6.3.9 6.8.3	GRI 413		2.4.1. Contribution au développement local, page 95 3. Devoir de vigilance, page 100		Groupe
	Actions de partenariat ou de mécénat	6.8.3 6.8.9	GRI 201		2.4.1. Contribution au développement local, page 95 2.4.2. Politique de mécénat, page 99		Groupe

(1) Contribution forte et directe du Groupe au regard de ses activités et de ses engagements stratégiques RSE.
(2) Contribution indirecte du Groupe au regard de ses activités et/ou de ses engagements stratégiques RSE.

Par ailleurs, compte tenu de ses activités, le Groupe peut s'engager dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire et le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable au travers des actions de sensibilisation ou actions sociétales diverses. En revanche ses impacts sur ces sujets ne sont pas ressortis parmi ses risques prioritaires RSE.

4.3.2. TABLE DE CORRESPONDANCE TCFD

Le Groupe Bolloré soutient les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). La TCFD est un groupe de travail centré sur les informations financières liées au climat, créée dans le cadre du Conseil de stabilité financière du G20 à l'occasion de la COP21. Ce groupe de travail a structuré ses recommandations autour de quatre thèmes, représentant les aspects essentiels du fonctionnement des entreprises : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques, ainsi que les mesures et objectifs.
La table de correspondance ci-après sert de référence à l'égard des recommandations de la TCFD.

Thématique	Recommandation de la TCFD	Source de l'information (tirée du CDP ou du DEU)
Gouvernance		
Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration	a) CDP Climate Change C1.1, C1.1a, C1.1b DEU 2019 – 1.3 et 2.3.1 – chapitre 2
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	b) CDP Climate Change C1.2, C1.2a, C2.2, C2.2a, C2.2b DEU 2019 – 2.3.1 – chapitre 2 et 1.5 – chapitre 3
Stratégie		
Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme	a) CDP Climate Change C2
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière	b) CDP Climate Change C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C2.5, C2.6, C3.1c
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins	c) CDP Climate Change C3.1c, C3.1d
Management des risques		
Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	a) CDP Climate Change C2.2a, C2.2b DEU 2019 – 1.2 – chapitre 2
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat	b) CDP Climate Change C2.2d, C2.3a
	c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation	c) CDP Climate Change C1.2a, C2.2, C2.2b, C2.3a
Indicateurs et objectifs		
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques	a) CDP Climate Change C2.3a, C5, C6, C7, C8, C9, C11
	b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, scope 2, et, si c'est pertinent, scope 3, et les risques correspondants	b) CDP Climate Change C5, C6, C7 DEU 2019 – 2.3.1 et 4.2.2 – chapitre 2
	c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs	c) CDP Climate Change C4

CDP = réponse 2019 du Groupe Bolloré au questionnaire CDP Climate Change (disponible sur https://www.cdp.net/fr). DEU = document d'enregistrement universel 2019 du Groupe Bolloré.

5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Bolloré SE, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil d'administration a souhaité 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 la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :
- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, 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. 2251 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon les normes professionnelles relatives à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 *(Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).*

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :
- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, 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 2e 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'entité 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 ;
- 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, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [1] pour celles relatives à certains risques (corruption, santé-sécurité, droits humains...), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons 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 mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
  - Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [2] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [3] et couvrent entre 10 % et 46 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

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.

(1) La formation santé-sécurité Bolloré Logistics ; la formation santé-sécurité de Port et Rail ; les actions sociétales de Bolloré Transport & Logistics ; la politique droits humains mise en place par le Groupe ; l'éthique des affaires.

(2) Effectifs au 31 décembre ; répartition par genre, par catégorie et par type de contrat ; nombre d'embauches ; nombre total de départs ; nombre de licenciements ; nombre d'accidents de travail avec arrêt ; taux de fréquence ; taux de gravité ; nombre d'employés formés ; nombre d'heures de formation ; part d'entités où les salariés bénéficient d'une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel ; quantité totale de déchets dangereux, part recyclés ou valorisés et répartition par type de déchets ; quantité totale de déchets non dangereux, part recyclés ou valorisés et répartition par type de déchets ; consommation d'eau (comprenant l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) ; consommation d'électricité ; quantité de gaz naturel consommée par les bâtiments et les engins de manutention ; quantité de chauffage urbain ou réseau de chaleur consommée ; quantité de fioul domestique consommée ; quantité de gazole consommée (groupes électrogènes, flotte dédiée au transport de marchandises/de personnes) ; quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée (engins de manutention, engins de travaux publics, engins de manœuvre, engins divers) ; quantité d'essence consommée (groupes électrogènes, flotte dédiée au transport de marchandises, flotte dédiée au transport de personnes, engins divers) ; quantité de DDO (distillate diesel oil) consommée (engins de traction, engins de manœuvre, flotte dédiée au transport de marchandises, flotte dédiée au transport de personnes) ; quantité de GPL consommée par les engins de manutention ; quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ; quantité de fioul domestique consommée dans les bâtiments ; émissions GES (scope 1, scope 2).

(3) Bolloré Bretagne ; Bolloré Energy ; Société Française Donges-Metz ; Bluebus (indicateurs environnementaux uniquement) ; Automatic Systems Belgium ; Bolloré Logistics France ; Bolloré Logistics China (indicateurs sociaux uniquement) ; Bolloré Logistics USA (indicateurs environnementaux uniquement) ; Bolloré Transport & Logistics Sénégal ; Bolloré Transport & Logistics Congo ; Bolloré Transport & Logistics Bénin ; Dakar Terminal ; Congo Terminal ; Benin Terminal ; BluecarSharing (indicateurs sociaux uniquement).

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes entre décembre 2019 et avril 2020.
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 trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRE

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant : comme précisé dans le chapitre « Cartographie des risques extra-financiers », les risques et politiques liés aux enjeux de l'activité Communication sont détaillés dans le document de référence du groupe Vivendi.

Paris-la Défense, le 24 avril 2020

L'organisme tiers indépendant

Deloitte & Associés
Thierry Quéron
Associé

3 Facteurs de risque et contrôle interne

1. Facteurs de risque 128

1.1. Risques financiers 128
1.2. Risques relatifs aux activités 130
1.3. Risques juridiques 131
1.4. Risques de responsabilité sociale et environnementale 132
1.5. Outils de la gestion des risques et du contrôle interne 133
1.6. Conformité 136

1. Facteurs de risque

Le Groupe évalue et revoit périodiquement les facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative sur ses activités ou ses résultats. Cette revue est présentée au Comité des risques. Par ailleurs, plusieurs éléments propres au Groupe Bolloré et à sa stratégie, comme la diversification de ses activités et de ses implantations géographiques, limitent l'importance des risques auxquels le Groupe est exposé. Le Groupe n'identifie pas de risques significatifs en dehors de ceux présentés ci-après.
La présente section prend en compte les dispositions du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Prospectus 3 ») qui sont entrées en vigueur le 21 juillet 2019. Les facteurs de risques sont présentés ci-après par ordre d'importance décroissante au sein de chaque catégorie.
Parmi tous ces risques, le Groupe Bolloré considèrent les risques financiers comme les plus matériels. Les risques étant par ailleurs présentés par ordre d'importance au sein de cette catégorie.
Les risques les plus significatifs sont cependant marqués d'un astérisque.

1.1. Risques financiers

PRINCIPAUX RISQUES FINANCIERS

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Seuls certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble :

RISQUE SUR LES ACTIONS COTÉES*

Le Groupe Bolloré détient un important portefeuille de titres cotés, qui l'expose à la variation des cours de Bourse.
Les titres non consolidés sont valorisés dans les états financiers à 6 221,7 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ils comprennent des titres cotés pour 3 837,5 millions d'euros.
Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », ces titres de participation sont évalués en juste valeur à la clôture, soit pour les titres cotés à la valeur boursière à la clôture, et sont classés en actifs financiers (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux états financiers consolidés [chapitre 5, point 5.1]).
Au 31 décembre 2019, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 57,5 millions d'euros sur la valeur dans les états financiers des titres de participation dont 7,2 millions d'euros qui impacteraient le résultat et 50,3 millions d'euros qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôts, dont 22,1 millions d'euros au titre des réévaluations des participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.
La valorisation de ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dépend du cours de Bourse des titres Financière de l'Odet SE (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux états financiers consolidés [chapitre 5, point 5.1]). Au 31 décembre 2019, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 228,6 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide. Sous l'égide de la Direction financière du Groupe, un suivi régulier de la valeur des sociétés non consolidées est réalisé. Par ailleurs, à chaque clôture, une appréciation de la valeur de ces titres est réalisée sur la base des derniers cours de Bourse.
Le Groupe Bolloré détient également des titres cotés de filiales consolidées, c'est le cas de Vivendi, et de sociétés mises en équivalence, notamment Telecom Italia, Mediobanca et le groupe Socfin.
La valorisation de ces sociétés dans les comptes consolidés ne repose pas directement sur le cours de Bourse. La chute du cours accompagnée d'autres indicateurs, notamment une dégradation des perspectives de résultats significative et durable, constitue toutefois un indicateur de dépréciation, qui entraîne une revue de la valeur pouvant conduire à la constatation d'une dépréciation dans les comptes consolidés (voir notes 6.1 – *Goodwill* et 7.2 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux états financiers [chapitre 5, point 5.1]).
La valeur boursière des sociétés mises en équivalence cotées du Groupe s'élevait, au 31 décembre 2019, à 2 025 millions d'euros pour Telecom Italia, 586 millions d'euros pour Mediobanca et 239 millions d'euros pour le groupe Socfin. La valorisation des titres mis en équivalence est détaillée dans la note 7.2 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux états financiers (chapitre 5, point 5.1).

RISQUE SUR LES *GOODWILL**

Les états financiers du Groupe comprennent des écarts d'acquisition *(goodwill)* s'élevant à 16 728,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 (soit 28,8 % du total de l'actif consolidé du Groupe) et à 14 438,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité (soit 26,2 % de l'actif consolidé du Groupe). Les principaux *goodwill* portent sur Vivendi (15 668,4 millions d'euros) et concernent principalement Universal Music Group pour 7 961,2 millions d'euros, Groupe Canal+ pour 4 040,1 millions d'euros et Havas pour 2 071,0 millions d'euros.
Conformément aux normes en vigueur, les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Ce test consiste à comparer la valeur comptable à la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT. Cette valeur recouvrable est généralement déterminée par actualisation des flux futurs de l'UGT ou du groupe d'UGT, en utilisant des prévisions de flux de trésorerie à partir des budgets opérationnels, qui sont extrapolés, en appliquant sur un horizon explicite (en général cinq années) un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec des perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de l'horizon explicite, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie. Le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu est déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Au 31 décembre 2019, aucune dépréciation n'est apparue nécessaire. Une analyse de sensibilité a été réalisée, aucun des principaux *goodwill* du Groupe ne serait affecté par une variation raisonnable des hypothèses clés (voir note 6.1 – *Goodwill* des notes annexes aux comptes consolidés [chapitre 5, point 5.1]).

RISQUE DE LIQUIDITÉ*

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2019, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 6 034 millions d'euros (dont 3 400 millions d'euros pour Vivendi). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement.
Concernant les principales lignes de financement bancaire syndiqué du Groupe Bolloré au 31 décembre 2019 :
- Bolloré SE détient une ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, non tirée au 31 décembre 2019, à échéance 2024 et d'un crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2023. Ces lignes sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75 ;
- Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 200 millions d'euros, à échéance au 16 janvier 2025, non tirée au 31 décembre 2019. Cette ligne de crédit n'est pas soumise au respect des ratios financiers.

Les obligations émises par Bolloré SE en 2015 (450 millions d'euros à échéance 2021) et en 2017 (500 millions d'euros à échéance 2022) sont soumises aux clauses habituelles de cas de défaut, de limitations des sûretés et de changement de contrôle mais à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.
Les obligations émises par Vivendi contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (negative pledge) et en matière de rang (clause de pari passu). En outre, les emprunts obligataires émis par Vivendi contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré pour les obligations émises en mai et novembre 2016) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB–).

La notation de Vivendi au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire Vivendi arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Standard & Poor's	Dette senior non garantie (unsecured)	BBB	Stable
Moody's	Dette long terme senior non garantie (unsecured)	Baa2	Stable

Certaines autres lignes peuvent avoir des clauses de remboursement anticipé liées au respect de ratios financiers, mettant généralement en jeu des ratios de *gearing* (endettement net sur fonds propres) et/ou de couverture du service de la dette. L'ensemble de ces covenants bancaires et ratios financiers sont respectés au 31 décembre 2019, comme ils l'étaient au 31 décembre 2018.
La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2019 inclut 492 millions d'euros de titres négociables à court terme chez Bolloré SE et 870 millions d'euros chez Vivendi dans le cadre d'un programme de 4 700 millions d'euros au maximum (dont Vivendi pour 3 800 millions d'euros) et 163 millions d'euros de mobilisations de créances.
L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2020	5 %
Année 2021	16 %
Année 2022	15 %
Année 2023	13 %
Année 2024	39 %
Année 2025	4 %
Au-delà de 2025	8 %
TOTAL	**100 %**

RISQUE DE TAUX

Du fait de son endettement, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement, sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit.
Pour faire face à ce risque, la Direction générale peut décider de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe. La note 7.5 – Endettement financier des notes annexes aux états financiers (chapitre 5, point 5.1) décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.
Au 31 décembre 2019, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 55 % de l'endettement total.
Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette brute augmenterait de 53,8 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.
Après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 75 % de l'endettement total, si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette nette augmenterait de 21,6 millions d'euros après couverture sur la dette nette portant intérêt.

RISQUE DE PLACEMENT ET DE CONTREPARTIE

Les excédents de trésorerie sont placés de façon prudente dans des produits liquides à faible risque auprès de contreparties bénéficiant d'une notation de crédit élevée.
Ainsi, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque et de rendement (SRRI) définie par la European Securities and Markets Authority (ESMA) qui comprend sept niveaux et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit long terme et court terme élevées (respectivement A– [Standard & Poor's]/A3 [Moody's] et A–2 [Standard & Poor's]/P–2 [Moody's] minimum). Par ailleurs, le groupe Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionnées et limite le montant du placement pour chaque support.

RISQUES LIÉS AUX COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES

Les métiers suivants du Groupe sont sensibles aux évolutions des cours des matières premières spécifiques :
- énergie (pétrole) ;
- autres actifs agricoles ;
- batteries (lithium).

Compte tenu de la dispersion de ses activités, les effets de l'évolution du cours de ces matières premières sur les résultats du Groupe dans son ensemble restent toutefois limités.
Le secteur de la logistique pétrolière est le seul secteur du Groupe qui soit directement et notablement impacté par la variation du prix du baril de pétrole ; le chiffre d'affaires est fortement corrélé au prix du pétrole brut et totalement corrélé au prix des produits raffinés. Afin de minimiser les effets du risque pétrole sur les résultats, la division Logistique pétrolière répercute les variations du cours du produit aux clients et met en place des achats et ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.
Au 31 décembre 2019, les ventes à terme de produits s'élèvent à 71,2 millions d'euros et les achats à terme à 65 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés ICE Futures s'élèvent à 11 400 tonnes pour 6,2 millions d'euros.
Les stocks de fioul domestique sont intégralement couverts, à l'exception d'un stock d'environ 54 500 m³ au 31 décembre 2019.
Le Groupe est un actionnaire minoritaire du groupe Socfin, qui exploite des plantations de palmiers à huile et d'hévéas. Les résultats de ce groupe sont impactés par l'évolution des cours de l'huile de palme et du caoutchouc.
Toutefois, même dans un contexte de baisse des cours, le fait que certaines productions soient réalisées dans des pays où les cours sont fixés par les États (Cameroun, Nigeria…) conjugué aux efforts d'amélioration des performances opérationnelles permet de réduire sensiblement les impacts.
L'activité Batteries, qui développe une technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), est dépendante de plusieurs matières premières, dont le lithium, mais ne considère pas être soumise à un risque en matière d'approvisionnement. Elle dispose de plusieurs accords avec des fournisseurs et la quantité de lithium utilisée par le Groupe est très faible au regard du marché mondial. Compte tenu de la part que représente chacune des matières premières et composants dans ses charges opérationnelles, le Groupe n'a pas mis en place de mesures de ce risque, ni de mesures de couverture de ce risque.

RISQUE DEVISES

Pour le Groupe Bolloré, la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (46 % en euros, 19 % en dollars américains, 7 % en francs CFA, et moins de 3 % pour toutes les autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait son exposition au risque de change opérationnel.
Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises, autres que l'euro ou le franc CFA, auprès de grandes banques internationales. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée chez Bolloré SE et Vivendi SA pour les filiales qui leur sont rattachées directement.
Au niveau de Bolloré SE, chaque filiale déclare chaque fin de mois ses positions en devises à couvrir à la Direction de la trésorerie qui pourra réaliser une opération de couverture de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois, d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement (par exemple pour un charter, un marché ou l'achat de portiques portuaires).
Bolloré Energy, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché.
En ce qui concerne Vivendi, la gestion du risque de change vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) et les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) afin de limiter les risques monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro ; et la totalité des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinéma-

tographiques...) et de certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de *swaps* de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2019 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

1.2. Risques relatifs aux activités

Chaque division du Groupe est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux, de marché et de conformité auxquels elle est confrontée. Une analyse régulière de la nature des risques et des modalités de gestion s'y rapportant est effectuée par chaque Direction de division.
Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.
L'occurrence de l'un de ces risques qui suit peut également entraîner un risque de réputation lié à la crise médiatique qu'il pourrait engendrer.

PRINCIPAUX RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS

RISQUE DE MARCHÉ (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE)*

Les activités Transport et logistique et Logistique pétrolière représentent près de 24 % du chiffre d'affaires du Groupe.
Dans les métiers de la commission de transport et de la logistique pétrolière, le Groupe intervient principalement comme intermédiaire, ce qui lui confère la capacité de répercuter en grande partie les variations de prix à ses clients. De ce fait, l'évolution du chiffre d'affaires de ces métiers peut être notablement impactée par les fluctuations des taux de fret ou des prix des produits pétroliers sans une incidence aussi significative sur leurs résultats.
En ce qui concerne la logistique pétrolière, son exposition au prix des produits pétroliers se limite donc pour l'essentiel à son stock qui est néanmoins en grande partie couvert par des achats et des ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.
Dans les métiers d'opérateurs de terminaux portuaires ou de concessions ferroviaires, les résultats de ces activités peuvent être influencés par l'évolution de l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe intervient. Certains pays, notamment en Afrique, peuvent présenter une exposition marquée de leur économie aux prix du pétrole ou de certaines matières premières. Toutefois, ce risque est limité par l'importante diversité de ses implantations géographiques sur le continent africain, où le Groupe intervient dans 47 pays.

RISQUES POLITIQUES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Le Groupe est présent dans un grand nombre de pays d'Afrique, où il exerce tous les métiers de la logistique : transports aérien, maritime, terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Pour ses clients, il prend en charge toutes les démarches administratives et douanières, en amont et en aval du transport, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à la destination finale. Ce réseau sans équivalent, composé de sociétés du Groupe qui restent individuellement constituées d'acteurs locaux, permet de minimiser les risques liés à un pays qui connaîtrait une crise majeure.
Par ailleurs, la présence du Groupe sur ce continent depuis plusieurs décennies ainsi que son expérience permettent de limiter l'exposition à ce risque. Ainsi les crises survenues en Côte d'Ivoire entre 2002 et 2007 et en 2011 ont eu un impact significatif sur les résultats des filiales de ce pays, mais l'impact sur les comptes du Groupe a, quant à lui, été très peu sensible, traduisant des effets de reports d'activités du pays en crise vers les pays voisins. Enfin, toutes les sociétés africaines du Groupe bénéficient d'une couverture « pertes pécuniaires » souscrite auprès de Foyer Assurances et réassurée auprès de Sorebol, société de réassurance interne du Groupe garantissant les risques politiques et commerciaux, à concurrence de 75 millions d'euros par an, avec pour certains risques des sous-limites de couverture de 10 ou 30 millions d'euros par événement.
Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :
- confiscation, expropriation, nationalisation ;
- retrait d'autorisation ;
- non-renouvellement par les autorités concédantes de leurs accords de concession ou de licences ;
- inconvertibilité et non-transfert de tous flux financiers, et notamment des dividendes ;
- troubles de l'ordre public, malveillance, guerre, guerre civile, grève, émeute, terrorisme.

La mise en place de barrières tarifaires sur les principales routes du transport maritime et aérien en lien avec les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine pourrait avoir un impact sur l'évolution du commerce mondial et, par conséquent, sur les métiers de la logistique et de la commission de transport du Groupe.

RISQUES LIÉS À DES ACTES TERRORISTES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE, COMMUNICATION)

Compte tenu de la présence du Groupe dans 109 pays, il s'est doté d'une Direction de la sûreté qui veille à la protection des actifs humains et matériels du Groupe Bolloré et de Vivendi en France et à l'étranger, et permet notamment de se prémunir contre les éventuels actes terroristes. Ses missions sont orientées autour des grands axes suivants :
- la veille et l'analyse afin d'assurer un suivi de l'actualité sécuritaire mondiale et disposer d'une approche proactive des crises ;
- la gestion de crise en lien avec les départements concernés (Direction générale, juridique, QHSE, RH...) ;
- les audits de sûreté en France et à l'étranger et la vérification des procédures d'urgence en cas de crise (opérations d'évacuation de ressortissants RESEVAC) ;
- la sûreté des déplacements qui repose sur une politique voyages rigoureuse. Elle intègre la gestion et le suivi des déplacements professionnels à l'étranger via une plate-forme de localisation dédiée, une évaluation de la faisabilité des déplacements professionnels. Tout déplacement en dehors des capitales (en Afrique, Asie, Amérique du Sud et au Proche et Moyen-Orient) doit être soumis à une étude de faisabilité préalable de la Direction sûreté et validée par la Direction générale ;
- l'entretien d'un réseau sûreté qui passe par la consolidation des réseaux sécuritaires du Groupe en France et à l'étranger et le recrutement des correspondants sûreté locaux.

RISQUE SANITAIRE (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Par sa présence en Afrique, le Groupe est exposé aux risques liés à Ebola. L'épidémie n'ayant touché principalement que trois pays (Sierra Leone, Guinée et Liberia) qui représentent moins de 5 % de son chiffre d'affaires réalisé en Afrique, elle n'a pas eu de réelle incidence sur le Groupe. Le Groupe a néanmoins pris de nombreuses mesures sanitaires, dès début 2014, qui restent à ce jour en vigueur.
Le Groupe suit de près l'évolution de la pandémie de Covid-19 qui a touché presque toutes les entreprises du monde, et a tout mis en œuvre pour préserver la santé de ses collaborateurs avec des conditions de travail sécurisées à distance pour le plus grand nombre de salariés.
Nous vous proposons de lire la section 5.1.1.1 « Événements récents » page 170, dans laquelle sont décrites les plus récentes informations, à notre connaissance, sur cette pandémie.

RISQUES DE NON-RENOUVELLEMENT DES CONCESSIONS (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs). Compte tenu de leur nombre, de leur diversité, de leur durée (plus de vingt ans pour la majorité) et de leur maturité, les risques liés à ces concessions ne peuvent pas affecter significativement la rentabilité et la continuité de l'activité du Groupe. Pour plus de détails sur les concessions, se reporter également à la note 6.4 des notes annexes des états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1).

RISQUE CLIENT

Le Groupe Bolloré, qui exerce plusieurs métiers dans des secteurs très divers, est présent sur l'ensemble des continents du monde. Ses très nombreux clients sont, par conséquent, des sociétés d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble. Dans le transport et la logistique, y compris la logistique pétrolière (38 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la commission de transport pour des montants comparables permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de cette clientèle. L'activité ne dépend donc pas de clients ou de secteurs particuliers. En matière de gestion des risques, un

suivi mensuel est effectué par la Direction de la trésorerie du Groupe qui centralise l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR). Par ailleurs, un contrôle est opéré par les principales divisions elles-mêmes, qui disposent d'un crédit manager. Enfin, le Groupe a très souvent recours à l'assurance-crédit. Le Groupe évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses créances clients. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses créances clients à l'origine, le Groupe prend en compte la probabilité de défaut à la date de la comptabilisation initiale. Par la suite, les provisions pour pertes de crédit attendues sur les créances clients sont réévaluées en fonction de l'évolution du risque de crédit de l'actif au cours de chaque exercice.
La balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture, l'analyse de la variation des provisions sur créances clients ainsi que les charges et produits sur ces créances sont présentés dans la note 5.6 – Clients et autres débiteurs des notes annexes des états financiers consolidés (5.5.1).
Par ailleurs, un suivi mensuel du BFR est réalisé par la Direction de la trésorerie du Groupe. De plus, dans les principales divisions du Groupe, la gestion du risque de crédit est relayée par un crédit manager. Le recours à l'assurance-crédit est privilégié et, lorsque le crédit n'est pas couvert par une assurance, l'octroi de crédit est décidé au niveau de compétence le plus adapté. Enfin, un suivi régulier des créances clients est effectué à l'échelon tant du Groupe que de la division, et des dépréciations sont pratiquées au cas par cas lorsque cela est jugé nécessaire.
Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour ses activités : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités de Vivendi (principalement Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas et Gameloft) permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

RISQUE TECHNOLOGIQUE (STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SYSTÈMES)

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le Stockage d'électricité avec pour principal enjeu technologique d'imposer la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) comme une technologie de référence, aussi bien sur le marché des bus que des batteries stationnaires pour le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements. En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe. Par ailleurs, ce risque est adressé directement par la Direction générale lors de comités mensuels.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU SECTEUR DE LA COMMUNICATION

Ce secteur comprend pour l'essentiel les facteurs de risque liés à l'activité de Vivendi et ses filiales. Ils sont détaillés plus amplement dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel de Vivendi 2019. Ils comprennent principalement :
- les risques liés à l'inflation des coûts des contenus exclusifs et des droits premium pour les différentes activités du Groupe ;
- les risques liés à la piraterie et à la contrefaçon ;
- les risques de désintermédiation ;
- les risques liés aux talents ;
- les risques liés à la cybercriminalité ;
- les risques liés à la protection des données ;
- les risques de corruption ;
- les risques liés à l'absence de succès commercial des enregistrements musicaux, des films, des jeux vidéo et des contenus produits ou de services, édités, distribués ou commercialisés par le Groupe ;
- les risques liés à la conduite d'activités dans différents pays ;
- les risques liés à une conjoncture économique et financière défavorable.

1.3. Risques juridiques

PRINCIPAUX RISQUES JURIDIQUES

RISQUES LIÉS AUX LITIGES

L'activité des sociétés du Groupe ne subit aucun lien de dépendance particulier. Dans le cours normal de leurs activités, Bolloré SE et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 10.2 – Litiges en cours des notes annexes des états financiers [chapitre 5, point 5.1]).

Enquête Togo Guinée

La société Bolloré SE a été mise en examen le 12 décembre 2018 pour corruption d'agent public étranger, complicité de faux et usage, et complicité d'abus de confiance, de façon purement mécanique, suite à la mise en examen le 25 avril 2018 de deux de ses dirigeants.
Les faits allégués, objet de l'enquête judiciaire, remontent aux années 2009 et 2010 et concernent deux opérations au Togo et en Guinée.
L'enquête cherche à déterminer si les concessions obtenues par des filiales locales du Groupe au Togo et en Guinée l'auraient été en raison de prestations de communication faites par Havas dans ces pays respectivement pour un montant de 300 000 euros et 170 000 euros.
La société Bolloré SE conteste vigoureusement les faits allégués qui ont fait l'objet de nombreux recours devant les cours et tribunaux.
En Guinée, le Groupe a été retenu opérateur de la concession en 2010 parce qu'il était arrivé second lors de l'appel d'offres international de 2008, après la défaillance de l'opérateur qui était alors arrivé premier.
Au Togo, le contrat de concession a été signé le 29 août 2001 alors que les faits allégués se seraient produits en 2009 et 2010, soit dix ans plus tard.
Dans ces deux pays, le montant des investissements du Groupe dans les infrastructures portuaires se monte à ce jour à plus de 500 millions d'euros.
Par arrêt du 26 septembre 2019, la deuxième Chambre de l'instruction de la cour d'appel de Paris a annulé la mise en examen de Bolloré SE (ainsi que celles des deux dirigeants visés ci-dessus) pour complicité de faux et usage pour le Togo, corruption d'agent public étranger pour la Guinée et complicité de faux et usage pour la Guinée).

Arbitrage Cirdi – République togolaise

Le différend soumis au tribunal arbitral est né du non-respect par la République togolaise du droit de premier refus accordé à Togo Terminal dans le cadre de la signature de l'avenant n° 2 à la convention de concession le 24 mai 2010.
À la suite de la signature de cet avenant, Togo Terminal et son actionnaire ultime, le Groupe Bolloré, ont investi plusieurs centaines de millions d'euros dans le développement et la modernisation des infrastructures du Port Autonome de Lomé (PAL) notamment en construisant un troisième quai au sein du PAL.
Début 2014, Togo Terminal a appris que des travaux de construction d'une darse, débutés à proximité du périmètre qui lui avait été concédé aux termes de la convention de concession, avaient pour but la création d'un nouveau terminal dédiée aux activités de conteneurs.
Elle a alors, dès cette date, demandé à la République togolaise à ce qu'il soit fait application des dispositions contractuelles mais, en dépit de ses demandes réitérées, n'a pu obtenir de la République togolaise qu'elle respecte le droit de premier refus qui lui a été octroyé.
Togo Terminal a dès lors le 20 avril 2018 déposé une demande d'arbitrage auprès du Centre international pour le règlement des différends aux investissements (Cirdi) afin principalement que soit ordonné à la République togolaise de mettre en œuvre le droit de préférence de Togo Terminal et de condamner la République togolaise à réparer intégralement le préjudice subi par Togo Terminal.

Litige Autolib' – Syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole

Le Syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole (ci-après « SMAVM ») et la Société Autolib' ont conclu le 25 février 2011 une convention de délégation de service public ayant pour objet la mise en place, la gestion et l'entretien d'un service d'automobiles électriques en libre-service et d'une infrastructure de recharge de véhicules électriques (ci-après « la convention » ou « la concession »).
Au regard du plan d'affaires actualisé 2016 et du plan d'affaires actualisé 2017 transmis par Autolib' au SMAVM, il est apparu que la convention présentait un défaut d'intérêt économique au sens de son article 63.2.1, ce qui a fait l'objet, conformément aux dispositions contractuelles, d'une notification par Autolib' au SMAVM en date du 25 mai 2018.
Le SMAVM, ne souhaitant pas verser à Autolib' les compensations visées à l'article 63.2.2 de la convention en cas de défaut d'intérêt économique de la concession, a, par la délibération n° 2018-18 en date du 21 juin 2018, résilié la convention en application de son article 63.3.
L'article 63.3 de la convention prévoit que, dans l'hypothèse où la convention est résiliée en application dudit article, le régime d'indemnisation de l'article 61 de la convention s'applique.

Dès lors, Autolib' a transmis au SMAVM, au travers d'un courrier en date du 25 septembre 2018, sa demande d'indemnisation d'un montant total de 235 243 366 euros calculé conformément aux articles 63.3 et 61 de la convention.
Toutefois le SMAVM, au travers d'un courrier en date du 27 novembre 2018, a exprimé son refus de procéder au paiement des indemnités correspondant au poste (vi) de l'article 61 de la convention (indemnités et compensations dues par le SMAVM à Autolib' au titre du dépassement du seuil prévu à l'article 63 de la convention) en remettant en cause le droit pour Autolib' d'être indemnisée au titre du dépassement du seuil permettant de constater le défaut d'intérêt économique de la concession.
Face à ce refus du SMAVM de procéder au paiement des indemnités dues au titre du poste (vi) de l'article 61 de la convention, démontrant ainsi un désaccord profond entre le SMAVM et Autolib' sur le montant des indemnités à verser au titre de l'article 61 de la convention, Autolib' a, conformément à l'article 61 de la convention et au travers d'un courrier en date du 29 novembre 2018, notifié au SMAVM la saisine du Comité de conciliation prévue à l'article 70 de la convention.
L'article 61 de la convention prévoit en effet que « le Comité de conciliation sera saisi par la partie la plus diligente en cas de désaccord sur le montant de ces indemnités ».
L'article 70.1 de la convention relatif à la constitution du Comité de conciliation stipule notamment que « le Comité de conciliation est composé de trois (3) membres dont les qualités personnelles et morales et l'expérience dans les relations public-privé pour des projets complexes comparables sont notoires.
Dans un délai de quinze (15) jours calendaires suivant la demande de saisine du Comité de conciliation, chaque partie désignera un (1) membre et le troisième membre, qui sera le Président du Comité de conciliation, sera choisi d'un commun accord entre les deux (2) membres ainsi désignés. À défaut d'accord dans un délai de quinze (15) jours calendaires, le Président du Comité de conciliation sera désigné par le Président du tribunal administratif de Paris à la requête de la partie la plus diligente ».
Ainsi et conformément à cet article 70.1 de la convention, Autolib' et le SMAVM ont procédé chacun en ce qui le concerne, respectivement les 11 et 12 décembre 2018, à la désignation de deux des trois membres du Comité de conciliation.
Malgré de nombreux échanges et propositions faites par chacun des deux membres du Comité de conciliation désignés par le SMAVM et Autolib', aucun accord entre ces deux membres n'a pu être trouvé sur le choix du Président du Comité de conciliation, et cela plus de deux mois après la saisine du Comité de conciliation le 29 novembre 2018.
Ainsi et en application de l'article 70.1 de la convention, Autolib' a, par requête en date du 12 février 2019, saisi la Présidente du tribunal administratif de Paris afin qu'elle procède à la désignation du Président du Comité de conciliation.
La Présidente du tribunal administratif s'étant déclarée incompétente pour cette nomination, Autolib' et le SMAVM ont accordé un délai supplémentaire d'un mois aux conciliateurs afin qu'ils trouvent un accord sur le choix du Président du Comité de conciliation.
Toutefois, à la date du 20 mars 2019, aucun accord sur le choix du Président du Comité de conciliation n'a été trouvé entre les deux membres du Comité de conciliation déjà désignés.
Malgré cette absence d'accord à la date limite convenue entre la Société Autolib' et le SMAVM, la Société Autolib' a tout de même souhaité donner une nouvelle et ultime chance à la conciliation d'avoir lieu.
Ainsi la Société Autolib' a, par un courrier en date du 22 mars 2019, saisi un nouveau Comité de conciliation, se substituant au Comité de conciliation saisi le 29 novembre 2018.
Cependant, et contrairement à la Société Autolib', le SMAVM, par un courrier en date du 27 mars 2019, a dans un premier temps refusé de désigner un membre du nouveau Comité de conciliation différent de celui désigné initialement.
Faisant suite à un courrier de la Société Autolib' en date du 29 mars 2019 invitant le SMAVM à désigner un nouveau membre du Comité de conciliation et à une relance en date du 8 avril 2019, le SMAVM a, par un courrier en date du même jour, finalement accepté de mettre tout en œuvre pour désigner, avant le 23 avril 2019, un nouveau membre du Comité de conciliation.
Toutefois, et contre toute attente, le SMAVM a, par un courrier en date du 23 avril 2019, informé la Société Autolib' qu'il n'était pas parvenu, dans le délai convenu, à désigner un nouveau membre du Comité de conciliation et qu'il entendait ainsi désigner à nouveau comme membre du nouveau Comité de conciliation la personne qu'il avait désignée initialement.
La procédure de conciliation étant ainsi, au regard de tout ce qui précède, devenue manifestement impossible à mettre en œuvre, la Société Autolib' a, par courrier en date du 20 mai 2019, demandé au SMAVM, préalablement à la saisine du tribunal administratif de Paris conformément à l'article 71 du contrat de délégation de service public Autolib', de lui verser les indemnités dues conformément à l'article 63 et à l'article 61 du contrat de délégation de service public Autolib', soit la somme de 235 243 366 euros, à parfaire, au titre de la résiliation du contrat.
Cette demande ayant fait l'objet de la part du SMAVM d'une décision implicite de rejet le 20 juillet 2019, la Société Autolib' s'est vue contrainte de saisir le tribunal administratif de Paris le 9 septembre 2019 afin qu'il condamne le SMAVM à lui verser la somme de 235 243 366 euros, à parfaire, au titre de la résiliation de la convention, assortie des intérêts moratoires et, le cas échéant, de la capitalisation des intérêts échus.
Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe Bolloré.
Les principaux litiges et enquêtes dans lesquels Vivendi est impliqué font l'objet d'une description dans la note 23 aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

RISQUES FISCAUX

Les activités du Groupe sont soumises à des législations et des réglementations évolutives et contraignantes. Toutefois, ces éléments ne sont pas de nature à faire ressortir des risques qui lui seraient spécifiques.
Dans le cadre normal de l'exercice des activités, certaines sociétés qui composent le Groupe sont soumises à des procédures de contrôle fiscal. Ces opérations ne font pas ressortir de risques ou de facteurs de risques significatifs.
Les conséquences de ces vérifications font l'objet de provisions régulièrement inscrites en comptabilité lorsqu'elles apparaissent comme probables et qu'elles font ressortir un coût financier à venir pour le Groupe (voir note 10.2 – Litiges en cours – Litiges fiscaux des notes annexes des états financiers [chapitre 5, point 5.1]).

1.4. Risques de responsabilité sociale et environnementale

La maîtrise des risques RSE est détaillée dans la déclaration de performance extra-financière de ce document d'enregistrement universel 2019.

RISQUES SOCIAUX

SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET SANTÉ-SÉCURITÉ DES USAGERS ET DES TIERS (1)

Bolloré Transport & Logistics et Blue Solutions exercent leurs métiers au sein d'environnements présentant un risque élevé d'accident. L'enjeu est en effet particulièrement matériel au regard des activités industrielles, telles que celles liées à la manutention, aux activités de production et d'assemblage, à la construction, au transport de marchandises ou de personnes, ou encore liées à la manipulation et au transport de produits dangereux. La forte implantation internationale de Bolloré Transport & Logistics – 109 pays dont 47 en Afrique – exige par ailleurs une vigilance spécifique en fonction du contexte local.
Au même titre que pour ses salariés, le Groupe Bolloré a identifié parmi ses risques prioritaires d'assurer la santé et la sécurité des partenaires et sous-traitants présents sur ses sites, ainsi que celle des usagers et des communautés locales pouvant être impactées par ses activités. Les risques relatifs à la sécurité des usagers et des tiers dans le cadre des activités de transport de marchandises et de personnes sont particulièrement matériels.

ATTRACTION ET RÉTENTION DES COMPÉTENCES

La diversité des activités de Bolloré Transport & Logistics et Blue Solutions et le grand nombre des implantations dans lesquelles interviennent les collaborateurs du Groupe imposent une forte homogénéité de la qualité de service des prestations afin d'atteindre les standards opérationnels exigés par les clients. Pour ce faire, l'enjeu de rétention des femmes et des hommes de l'entreprise, tout en développant leurs compétences, est un puissant levier d'efficacité opérationnelle et d'innovation visant à garantir la pérennité et le développement des activités.

(1) Initialement identifié au sein de la famille de risque droits humains de la cartographie des risques RSE du Groupe, la maîtrise du risque santé et sécurité des usagers et des tiers est couverte par les procédures mises en place par le Groupe pour maitriser le risque santé et sécurité au travail (famille des risques sociaux). La maîtrise du risque santé-sécurité des usagers et tiers est donc traitée en parallèle du risque santé et sécurité au travail.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET DIALOGUE SOCIAL

Les activités Transport & Logistics et Stockage d'électricité et systèmes exercent leurs métiers dans de nombreux pays ou les standards locaux des conditions de travail et du dialogue social peuvent être très hétérogènes, sources de risques pour la santé et l'épanouissement des collaborateurs mais également pour la continuité de nos activités permettant de délivrer les prestations dans les délais et standards attendus par nos clients.

RISQUES ÉTHIQUES

CORRUPTION ET CONFLIT D'INTÉRÊT (VOIR RISQUE CONFORMITÉ)

La loi française du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » est entrée en vigueur le 1er juin 2017. Elle impose aux entreprises françaises comme étrangères de prendre des mesures propres à lutter contre la corruption. La mise en œuvre de la cartographie des risques de corruption répond à un double enjeu : (i) appréhender les facteurs susceptibles d'affecter les activités et leur performance, dans l'objectif de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante ; (ii) permettre une plus grande connaissance et donc une meilleure maîtrise de ces risques. Outil de pilotage des risques, la cartographie des risques de corruption constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré : identification des risques de corruption, comparaison et évaluation du traitement actuel des risques, identification des risques de corruption persistant après la mise en œuvre de stratégies d'atténuation, mobilisation de l'organisation grâce à une méthode et un outil commun déterminé par un projet spécifique.
Avec la volonté de mener une approche par les risques, une priorité a été donnée au périmètre Bolloré Transport & Logistics pour l'élaboration de la cartographie des risques de corruption du Groupe Bolloré, une attention particulière ayant été accordée aux zones géographiques et à leurs expositions aux risques de corruption des activités du périmètre.

RISQUES DROITS HUMAINS

RISQUES LIÉS AUX DROITS HUMAINS

Le Groupe Bolloré est implanté dans près de 130 pays dont 47 pays en Afrique. Sa présence forte à l'international amène le Groupe à faire travailler de nombreuses personnes, directement ou indirectement, dans un contexte institutionnel variant d'un pays à l'autre, où les droits humains sont parfois réputés menacés. C'est pourquoi la problématique liée au respect et la promotion des droits humains a été définie comme un enjeu prioritaire pour le Groupe recouvrant des enjeux tels que le principe de non-discrimination, la garantie de conditions de travail décentes, la promotion d'un dialogue social et la liberté d'association des syndicats, ou encore les situations de travail forcé ou de travail des enfants.
À noter que le travail forcé et le travail des enfants représentent des risques majeurs, ce en quoi ils doivent constituer une priorité absolue en matière de prévention et d'actions. Néanmoins, les mesures et contrôles internes mis en place pour le recrutement des collaborateurs en permettent une bonne maîtrise.
En outre, une attention spécifique est portée par le Groupe sur sa chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Le devoir de vigilance raisonnable du Groupe peut être notamment mis à l'épreuve en fonction du contexte local de certaines régions. Par exemple, sur le continent africain où les offres et prestations sont parfois limitées par un tissu concurrentiel restreint au niveau local, régional ou même national (ex. : des prestations de travaux sur les voies ferrées, approvisionnement en huile, etc.).

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES (VOIR RISQUE CONFORMITÉ)

De nombreuses cyberattaques ciblent les entreprises. Elles visent à obtenir des informations personnelles afin de les exploiter ou de les revendre (données bancaires, logs de connexion…). Hameçonnage (phishing) et Rançongiciel (ransomware) sont des exemples connus d'actes malveillants portant préjudices aux particuliers et aux sociétés. À titre d'illustration, selon une étude réalisée en 2018 par le Cesin (Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique), 80 % des entreprises (ayant répondu à l'étude) ont au moins fait l'objet d'une cyberattaque. Ce risque, bien qu'impactant l'ensemble des sociétés du Groupe, reste particulièrement matériel pour la division Stockage d'électricité et systèmes notamment au regard de ses activités d'autopartage. Des mesures spécifiques sont déployées par le Groupe afin de maîtriser au mieux ce risque.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

POLLUTION LOCALE ET GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES

Du fait de son activité industrielle, le Groupe Bolloré a identifié comme prioritaires les risques de pollution locale. Le transport et le stockage de produits dangereux ou la survenance d'accidents industriels représentent un risque environnemental majeur et constituent une priorité absolue en matière de prévention.

IMPACT ET OPPORTUNITÉ CARBONE DES PRODUITS ET SERVICES

Le Groupe s'engage dans des processus d'investissements de long terme. La diversification de ses activités renforce sa résilience aux aléas de marché et lui permet de créer de l'emploi en faisant évoluer ses métiers et en faisant du bas-carbone une opportunité de développement de ses produits et ses services en accord avec les grands enjeux de la transition énergétique et du changement climatique.

IMPACT LOCAL

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Implanté dans 129 pays dont 47 en Afrique, le Groupe Bolloré, au travers de ses activités et de ses relations avec les communautés locales, est un acteur incontournable du développement social et économique des territoires. Il se doit donc de prévenir, d'atténuer et de compenser les externalités négatives générées par son activité tout en maximisant les impacts bénéfiques pour les populations locales et ses territoires d'implantation.

RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU SECTEUR COMMUNICATION

(voir chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi, page 89)

1.5. Outils de la gestion des risques et du contrôle interne

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'évaluation et le contrôle des risques inhérents au fonctionnement de chaque entité sont au cœur des préoccupations du Groupe. Dès 2005, le Groupe s'est inscrit dans une démarche de « cartographie des risques » ayant comme principaux objectifs :
- l'identification des risques majeurs susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations de ses divisions ;
- l'initiation/l'amélioration des processus afin de réduire et/ou d'éliminer l'impact de ces risques ;
- l'analyse de l'adéquation de la politique d'assurance du Groupe et l'achat de capacité et de garantie ;
- l'alimentation de la réflexion sur le choix du Groupe en matière de transfert de risques au marché d'assurance et de la réassurance et/ou l'appel à l'auto-assurance ;
- le renforcement des dispositifs de gestion de crise et de communication.

La cartographie des risques ayant été finalisée, le Groupe a décidé de pérenniser la démarche par la mise en place d'un progiciel informatique permettant le suivi des plans d'action et la mise à jour régulière des risques de l'ensemble des métiers. Parallèlement, le Groupe poursuit son programme de visites de prévention sur ses sites, notamment en Afrique. Les risques identifiés font l'objet d'une série de mesures détaillées dans les plans d'actions élaborés par les différents « propriétaires » de risques nommés au sein de chaque division, l'objectif étant de maîtriser l'exposition à ces risques et donc de les réduire.
L'actualisation de la cartographie des risques consolidée est validée semestriellement par le Comité des risques.
De son côté, Vivendi procède également à une revue régulière des facteurs de risque qui sont présentés à son Comité d'audit. Le Comité des risques et vigilance apprécie quant à lui l'adéquation des procédures internes mises en place au regard des risques potentiels.

ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE ENCOURUS PAR LE GROUPE

La politique d'assurance du Groupe, ayant comme principal objectif de permettre la poursuite des activités exercées par ses différentes sociétés en cas de survenance d'un sinistre, s'articule autour :
- de procédures de prévention et de protection internes ;
- du transfert de ses risques au marché de l'assurance et de la réassurance en faisant appel aux structures de programmes internationaux d'assurances, quelles que soient la branche d'activité et/ou la zone géographique.

Le Groupe est couvert partout où il exerce ses activités pour les conséquences de sinistres pouvant affecter ses installations industrielles, de stockage, ferroviaires et de terminaux portuaires. Le Groupe est également garanti en responsabilité civile pour l'ensemble de ses activités terrestres, maritimes, ferroviaires et aériennes, de même que pour ses risques d'exploitation. Concernant le risque client (chapitre 3, point 1.2 « Risques relatifs aux activités », rubrique « Risque client »), le Groupe a recours à l'assurance-crédit de façon très large à chaque fois que cela est pertinent.

COUVERTURE DES RISQUES INDUSTRIELS

Les sites d'exploitation des activités industrielles du Groupe ainsi que les sites de stockage/entreposage sont garantis par des programmes d'assurance dommages à concurrence du montant de l'estimation des valeurs des biens assurés. Les sociétés industrielles du Groupe bénéficient d'une garantie « Perte d'exploitation » à concurrence de 100 % de la marge brute annuelle.

COUVERTURE DES RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

L'exposition du Groupe, du fait des différentes activités exercées par ses sociétés, implique la mise en place de programmes de responsabilité civile. La responsabilité civile que pourrait encourir toute société du Groupe du fait de ses activités, et, notamment, la responsabilité civile générale, la responsabilité civile du fait des produits et la responsabilité civile commissionnaire de transport, transitaire, manutentionnaire, transporteur, est assurée en tout lieu où s'exercent ces activités :
- par type d'activité, chaque division du Groupe bénéficiant et souscrivant des garanties qui lui sont propres ;
- par une capacité d'assurance « excédentaire » intervenant pour l'ensemble des sociétés du Groupe et en cas d'insuffisance des polices ci-dessus.

De plus, le Groupe bénéficie d'un programme responsabilité civile « Atteinte à l'environnement ».

COUVERTURE DES RISQUES CYBER

Depuis fin 2014, le Groupe bénéficie également d'une couverture ayant pour objet de garantir les conséquences des risques liés aux systèmes d'information du Groupe.
Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier plan, et les plafonds de garantie en vigueur sont conformes à ceux disponibles sur le marché et adéquats en fonction de l'exposition aux risques des sociétés du Groupe.

RISQUE LIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Le Groupe exploite et met en œuvre un nombre important de systèmes complexes, afin de fournir un service de qualité et en constante évolution à ses clients. Ces systèmes (réseaux, serveurs, applications, bases de données...) peuvent être hébergés sur site, chez un prestataire hébergeur, ou dans le cloud. Par ailleurs, l'exploitation et la mise en œuvre de ces systèmes sont opérés par des équipes internes et/ou via des prestations de services.
Le Groupe estime que les risques associés à la bonne conduite de ces systèmes sont de trois ordres :
1. Vol de données et cyberattaques
   Le pôle Sécurité des systèmes d'informations a établi une politique sécurité, mise à jour annuellement, et appliquée par tous les services informatiques. Des audits sont menés chaque année et un plan de remédiation est mis en œuvre afin d'aligner régulièrement nos systèmes avec cette politique.
   Un certain nombre d'outils renforcent aussi l'application de ces règles de sécurité et la réactivité du Groupe face à des événements de sécurité.
   Enfin, des campagnes de sensibilisation sont menées chaque année afin de renforcer la vigilance générale vis-à-vis des données critiques.
2. Défaillance matérielle ou logicielle
   À partir d'une analyse d'impact métier, une cartographie des systèmes les plus critiques à la continuité des affaires du Groupe a été établie. Ces systèmes sont mis en œuvre sur des matériels apportant une sécurisation accrue (écriture en double sur des disques distants, réplication des données, mécanismes de reprise automatique...). D'autre part, les systèmes critiques font l'objet de sauvegardes régulières et les procédures de remise en service après erreur sont définies et testées régulièrement.
   Les maintenances matérielles et logicielles sont aussi à jour, et elles assurent le bon niveau de support auprès des fournisseurs stratégiques du Groupe.
3. Erreur humaine et perte de données
   Outre les mécanismes de reprise définis plus haut, le Groupe s'assure régulièrement de la qualité de service de ses fournisseurs, l'utilisation du cloud répond aux exigences de localisation des données critiques. Le Groupe suit rigoureusement le règlement général sur la protection des données (RGPD).
   Le Groupe s'appuie autant que faire se peut sur des procédures et le partage de connaissances, afin de limiter sa dépendance vis-à-vis de prestataires ou des profils sensibles.

CONTRÔLE INTERNE

ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET SPÉCIFICITÉS

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :
- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

  et, d'une façon générale, qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

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

Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.
Dans la description qui suit, la notion de Groupe Bolloré couvre l'ensemble de la société mère et des filiales consolidées. Cette description du système de contrôle interne a été réalisée à partir du cadre de référence élaboré par le groupe de place mené sous l'égide de l'AMF, complété de son guide d'application.
Les principes et les points clés contenus dans ce guide sont suivis lorsqu'ils sont applicables.

UN SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS DU GROUPE

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

La séparation des fonctions

Garante de l'indépendance du contrôle, une dissociation des fonctions opérationnelles et financières a été mise en place à chaque niveau du Groupe. Les fonctions financières des entités assurent l'exhaustivité et la fiabilité des informations. Régulièrement, l'intégralité de ces données est transmise aux dirigeants et aux fonctions centrales (ressources humaines, juridique, finance...).

Des filiales autonomes et responsables

Le Groupe est organisé en divisions opérationnelles qui, en raison de la diversité de leurs activités, bénéficient d'une large autonomie dans leur gestion. Les divisions sont responsables de :
- la définition et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités ;
- l'optimisation de leurs opérations et performances financières ;
- la protection de leurs actifs ;
- la gestion de leurs risques.

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

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

Le Groupe établit des procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire, sur les process centraux, diffusées principalement par mail aux divisions opérationnelles. Ces dernières ont pour responsabilité de les diffuser au sein de leur organisation.
En plus de ces procédures établies par le Groupe sur les process centraux, les divisions opérationnelles disposent de leurs propres procédures comptables, financières, administratives et de contrôle, regroupées sur un intranet ou relayées régulièrement par mail aux entités pour permettre la diffusion et la gestion du cadre normatif défini par le Groupe et les divisions.
Le département d'audit interne évalue régulièrement le dispositif de contrôle des entités en s'assurant notamment du respect des procédures Groupe et des procédures propres à chaque division opérationnelle, et leur suggère les propositions d'amélioration les plus pertinentes.

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

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

LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

Conformité des pratiques aux lois et règlements

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

Application des instructions et orientations fixées par la Direction générale du Groupe

La Direction générale fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs.
À cet égard, le processus budgétaire du Groupe constitue un engagement fort de la part des entités vis-à-vis de la Direction générale :
- au cours du quatrième trimestre, chaque division opérationnelle établit, sur la base des orientations stratégiques fixées par la Direction générale, un budget détaillant les perspectives de résultat et d'évolution de la trésorerie ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer les performances opérationnelles ;
- une fois validé par la Direction générale, ce budget, mensualisé, sert de référentiel au contrôle budgétaire. Une analyse des écarts entre cette projection budgétaire et le résultat mensuel est réalisée, chaque mois, au cours des comités de résultats réunissant la Direction générale du Groupe, les directions de division et les directions fonctionnelles du Groupe (ressources humaines, juridique, finance).

Bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs

La Direction des systèmes d'information a mis en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.
Le processus de suivi des investissements, mené conjointement par la Direction des achats, la Direction du contrôle de gestion et la Direction des assurances, concourt à un suivi précis des actifs corporels du Groupe et à une sauvegarde de leur valeur d'utilité au travers de couvertures d'assurance appropriées.
Bien que décentralisé dans les divisions opérationnelles, le suivi des comptes clients fait l'objet d'un reporting mensuel à la Direction financière du Groupe chargée de recenser les principaux risques de recouvrement sur clients et de mettre en place, avec les divisions, les actions correctives.
Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :
- la transmission quotidienne des performances de trésorerie des divisions ;
- l'actualisation mensuelle des prévisions de trésorerie du Groupe ;
- l'optimisation des risques liés aux taux de change et taux d'intérêt (étudiée au sein du Comité des risques, qui se réunit semestriellement sous l'autorité de la Direction générale) ;
- la disponibilité, auprès des partenaires financiers, d'en-cours de crédit à court, moyen et long terme.

LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle ; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui portent à la fois sur les comptes statutaires des entités du périmètre et sur les comptes consolidés.
Une fois arrêtés par le Conseil d'administration, ils donnent lieu à publication.
Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :
- le service de consolidation du Groupe, garant de l'homogénéité et du suivi des traitements pour l'ensemble des sociétés du périmètre de consolidation de l'entité consolidante ;
- le strict respect des normes comptables en vigueur liées aux opérations de consolidation ;
- l'utilisation d'un outil informatique de renom, développé en 2005 pour s'adapter aux nouvelles technologies de transmission d'informations, garantissant des processus sécurisés de remontée d'informations et une homogénéité de présentation des agrégats comptables ;
- la décentralisation d'une partie des retraitements de consolidation au niveau même des divisions opérationnelles ou des sociétés, permettant de positionner les traitements comptables au plus près des flux opérationnels.

Processus du reporting financier

Les services de la trésorerie et du contrôle de gestion du Groupe organisent et supervisent la remontée des informations et indicateurs financiers mensuels des divisions, en particulier le compte de résultat et le suivi de l'endettement net.
Au sein de chaque division, les éléments du reporting financier sont validés par la Direction générale et communiqués sous la responsabilité de la Direction financière.
Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels. Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe.
Les reportings financiers mensuels sont complétés par des exercices de révision budgétaire en cours d'année afin d'ajuster les objectifs annuels en fonction des données les plus récentes.

LA MAÎTRISE DU RISQUE ATTACHÉE AUX ACTIONS COTÉES

Liste d'initiés

Conformément aux dispositions du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (règlement MAR) et celles du guide de l'AMF en date du 26 octobre 2016 sur l'information permanente et la gestion de l'information réglementée, le Groupe Bolloré met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers.
Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers.
L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.
Pour limiter l'exposition aux risques liés à la réglementation et à son évolution, et aux litiges, la Direction juridique du Groupe veille à la sécurité et à la conformité juridique des activités de celui-ci, en liaison avec les services juridiques des divisions. Lorsqu'un litige survient, la Direction juridique s'assure de sa résolution au mieux des intérêts du Groupe.

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, la gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui contribue à :
- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

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

LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

GESTION DES RISQUES ET RÈGLES DE SUIVI

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

PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Les procédures de contrôle interne mises en place dans le cadre du Groupe Bolloré couvrent l'ensemble de Bolloré SE et de ses filiales consolidées. Dans le cadre de croissance externe, en complément des procédures internes déjà existantes au sein des sociétés concernées, l'harmonisation des procédures et le déploiement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont réalisés de manière progressive.

LE PILOTAGE ET LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

Le Conseil d'administration de la société mère du Groupe

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

La Direction générale du Groupe

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

Le Comité mensuel de résultat

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

Le Comité d'audit

Le rôle, les attributions et les missions de ce Comité sont précisés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Comité des risques

Le Comité des risques est en charge d'effectuer une revue régulière et approfondie des modalités de gestion des risques.

Les organes d'administration des filiales

Dans chaque filiale du Groupe, l'organe d'administration examine la stratégie et les orientations de la société proposées par la Direction générale, veille à leur mise en œuvre, fixe les objectifs opérationnels, ajuste les ressources et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque mandataire reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service de contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe. Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux Comités de direction.

L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre.
Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, fondé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale et sur un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opérationnels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale. Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe. Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.
L'audit a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les rapports d'audit sont destinés aux sociétés auditées, aux divisions auxquelles elles sont rattachées et aux Directions financière et générale du Groupe.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Dans le cadre de leur mandat de revue et de certification des comptes annuels et selon leurs normes professionnelles, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne. À ce titre, ils conduisent des interventions intérimaires sur l'appréciation des modes opératoires des différents cycles d'audit retenus ; ils garantissent la correcte application des principes comptables applicables, dans le souci de produire une information fidèle et précise. Ils communiquent une synthèse semestrielle des conclusions de leurs travaux à la Direction financière, à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit.
Les comptes du Groupe sont certifiés conjointement par les cabinets Constantin Associés (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014), représenté par Thierry Quéron, et AEG Finances (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019), représenté par Samuel Clochard.

1.6. Conformité

PROGRAMME DE CONFORMITÉ

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Ce point est détaillé dans le chapitre 2.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 2.2.1.1.

LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 2.2.1.2.

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 2.2.2.

PLAN DE VIGILANCE

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 3.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction 138

1.1. Mode de direction et informations statutaires 138

1.2. Modalités d'exercice de la Direction générale prévue à l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce) 138

1.3. Pouvoirs et éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (article L. 225-37-4, 7° du Code de commerce) 138

1.4. Composition du Conseil d'administration (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce) 138

1.5. Politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration, informations sur la mixité au sein du Comex et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités (article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce) 141

1.6. Expertise et liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux (article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce) 142

1.7. Autres informations 146

1.8. Code de gouvernement d'entreprise 147

1.9. Informations relatives au gouvernement d'entreprise (article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce) 149

1.10. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce) 149

1.11. Déclarations relatives aux mandataires sociaux 152

2. Rémunérations et avantages 152

2.1. Présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2020, établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce 152

2.2. Présentation, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 154

2.3. Rémunérations et autres avantages 156

2.4. Ratio d'équité 164

1. Les organes d'administration et de direction

1.1. Mode de direction et informations statutaires

Conformément aux dispositions de l'article 15 des statuts « Direction générale », il appartient au Conseil d'administration de se prononcer sur l'un des deux modes de direction de la société anonyme, à savoir la dissociation ou le cumul des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration, et ce, lors de toute nomination ou renouvellement du mandat de Président ou de Directeur général.
Le mode de direction retenu reste valable jusqu'à l'expiration du mandat du premier de ceux-ci.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration du 29 mai 2019 s'est prononcé en faveur du cumul des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration et a renouvelé les fonctions de Président-directeur général de Cyrille Bolloré.
Le Conseil a en outre confirmé cette modalité d'exercice de la Direction générale applicable à la société dès la réalisation définitive de la transformation en société européenne décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019.
Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social, le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

VICE-PRÉSIDENT

Le Conseil d'administration peut désigner parmi ses membres un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président, si cette vacance n'a pas été suppléée par le Vice-Président administrateur délégué.
Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt ont été confirmés dans leurs fonctions de Vice-Présidents par le Conseil d'administration en séance du 14 mars 2019.

1.2. Modalités d'exercice de la Direction générale prévue à l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce)

Suite à la décision de Vincent Bolloré de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019 et, pour des raisons de bonne gouvernance, de remettre à la disposition du Conseil d'administration du 14 mars 2019 son mandat de Président, le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a nommé Cyrille Bolloré en qualité de Président-directeur général.
Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux spécificités de la société et permet une réactivité efficiente dans le processus de décision, ainsi qu'une rapidité dans le cadre de la gestion et de l'évolution des activités de la société.

1.3. Pouvoirs et éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (article L. 225-37-4, 7° du Code de commerce)

Si le Conseil d'administration choisit de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration, le Président assume, sous sa responsabilité, la Direction générale de la société.
Le Président-directeur général soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique. Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil doit approuver toute opération significative qui se situerait hors de la stratégie annoncée ou qui serait de nature à modifier le périmètre d'activité de la société.
En sa qualité de Président du Conseil d'administration et en application des dispositions de l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Président-directeur général organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.
Le Président-directeur général dispose d'une autorisation consentie par le Conseil du 12 mars 2020, à l'effet de délivrer au nom de la société et pour une durée d'une année, des cautions, avals et garanties en faveur des tiers, pour la marche des affaires du Groupe, limités à la somme globale de 300 millions d'euros (300 000 000 euros), étant précisé que les cautions, avals, garanties qui pourraient être conférés aux administrations fiscales et douanières peuvent être consentis sans limitation de montant.
Par ailleurs, le Conseil d'administration du 12 mars 2020 a renouvelé l'autorisation délivrée au Président-directeur général à l'effet de réaliser i) toute émission d'obligations, en arrêter les modalités et ii) toute émission de valeurs mobilières complexes qui sont des titres de créances donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, et ce, dans un plafond global de 700 millions d'euros (700 000 000 euros).

1.4. Composition du Conseil d'administration (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce)

1.4.1. RÈGLES GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions légales, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire sur proposition du Conseil d'administration après avis du Comité des nominations et des rémunérations, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée générale.
Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.
La durée de leurs fonctions est de trois années et ils sont rééligibles.
L'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014, statuant dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 relative notamment à la présence de salariés administrateurs ayant voix délibérative au Conseil d'administration, a introduit dans les statuts les dispositions fixant les conditions de nomination des administrateurs représentant les salariés.
Les statuts prévoient ainsi que les administrateurs salariés sont désignés par le Comité de groupe pour une durée de trois ans, les fonctions de ces derniers prenant fin à l'expiration d'une période de trois ans suivant la date de leur désignation par le Comité de groupe.
Le Comité de groupe, en séance du 22 novembre 2017, a procédé à la désignation de deux administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration.
Le Conseil est composé de onze membres nommés par l'Assemblée générale ordinaire et de deux administrateurs salariés nommés par le Comité de groupe.

Membres du Conseil nommés par l'Assemblée générale ordinaire ou par le Conseil d'administration sous les conditions prévues par la loi

Cyrille Bolloré (Président-directeur général), Yannick Bolloré (Vice-Président), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président), Bolloré Participations SE (représentée par Céline Merle-Béral), Chantal Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Virginie Courtin, Dominique Hériard-Dubreuil, Alexandre Picciotto et François Thomazeau.
Parmi les onze membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil d'administration en séance du 12 mars 2020, Virginie Courtin, Dominique Hériard-Dubreuil, Alexandre Picciotto et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

Membres du Conseil nommés par le Comité de groupe

Elsa Berst, Nicolas Alteirac.

L'Assemblée générale ordinaire a la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs qui sont convoqués aux séances du Conseil et peuvent prendre part aux délibérations avec voix consultative seulement.
Les administrateurs doivent s'interdire de procéder à des transactions sur les titres de la société (i) pendant une période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels et semestriels et (ii) pendant une période de quinze jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle (iii) quelle que soit la période dès lors qu'ils ont connaissance d'une information privilégiée définie comme une information à caractère précis qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une incidence sur le cours du titre, et ceci, aussi longtemps que l'information n'aura pas été rendue publique.
Le Conseil d'administration en séance du 20 mars 2014 a intégré dans son règlement intérieur une disposition aux termes de laquelle chaque administrateur devra allouer chaque année un pourcentage de 10 % du montant de la rémunération perçue au titre de ses fonctions (ex-jetons de présence) à l'acquisition de titres Bolloré SE, et ce, jusqu'à détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente au montant de la rémunération perçue au titre d'un exercice.

1.4.2. MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DU 12 MARS 2020 (DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ARRÊTANT LES COMPTES 2019)

Administrateurs	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence par réunion du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Taux de présence par réunion des Comités
Cyrille Bolloré Président-directeur général	Française	19/07/1985	M	14/03/2019	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	–	100 %	–	–
Yannick Bolloré Vice-Président	Française	01/02/1980	M	10/06/2009	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	–	100 %	–	–
Cédric de Bailliencourt Vice-Président	Française	10/07/1969	M	12/12/2002	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	–	100 %	–	–
Céline Merle-Béral représentant Bolloré Participations SE	Française	16/01/1969	F	29/06/1992	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	–	100 %	–	–
Nicolas Alteirac (1) Administrateur représentant les salariés	Française	10/03/1980	M	22/11/2017	–	22/11/2020	NA	100 %	–	–
Elsa Berst (1) Administrateur représentant les salariés	Française	20/02/1985	F	22/11/2017	–	22/11/2020	NA	66,7 %	CNR (2)	100 %
Chantal Bolloré	Française	06/09/1943	F	03/06/2016	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	–	100 %	Comité d'audit	–
Marie Bolloré	Française	08/05/1988	F	09/06/2011	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	–	100 %	–	–
Sébastien Bolloré	Française	24/01/1978	M	10/06/2010	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	–	100 %	–	–
Virginie Courtin	Française	09/06/1985	F	29/05/2019	–	2021 (AG statuant sur les comptes 2020)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR (2)	– –
Dominique Hériard-Dubreuil	Française	06/07/1946	F	04/06/2015	01/06/2018	2021 (AG statuant sur les comptes 2020)	Oui	100 %	–	–
Alexandre Picciotto	Française	17/05/1968	M	04/06/2015	01/06/2018	2021 (AG statuant sur les comptes 2020)	Oui	100 %	–	–
François Thomazeau	Française	07/06/1949	M	22/03/2007	29/05/2019	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR (2)	100 % –

(1) Désignation par le comité de Groupe.
(2) Comité des nominations et des rémunérations (CNR).
NA : non applicable.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL	
Vincent Bolloré	Vincent Bolloré a démissionné de son mandat de Président-directeur général le 14 mars 2019. L'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019 a constaté l'échéance du mandat, Vincent Bolloré n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat.
Cyrille Bolloré	Cyrille Bolloré a été nommé en qualité de Président-directeur général le 14 mars 2019. Cette nomination a mis fin à ses mandats de Directeur général délégué et de Vice-Président administrateur délégué.
Virginie Courtin	Virginie Courtin a été nommée en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires en date du 29 mai 2019.
Valérie Coscas	L'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019 a constaté l'échéance du mandat de Valérie Coscas, celle-ci n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat.
Bolloré Participations SE	Changement de représentant permanent le 12 mars 2020
Financière V	Démission de son mandat d'administrateur le 12 mars 2020
Omnium Bolloré	Démission de son mandat d'administrateur le 12 mars 2020
Hubert Fabri	Démission de son mandat d'administrateur le 12 mars 2020
Céline Merle-Béral	Démission de son mandat d'administrateur le 12 mars 2020
Olivier Roussel	Démission de son mandat d'administrateur le 12 mars 2020
Martine Studer	Démission de son mandat d'administrateur le 12 mars 2020

1.5. Politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration, informations sur la mixité au sein du Comex et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités (article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce)

Le Conseil d'administration veille à appliquer les principes du Code Afep-Medef et s'est attaché au cours des dernières années à assurer un bon équilibre dans sa composition par la recherche de profils diversifiés, tant en termes d'âge, de mixité, de compétences et d'expériences riches et diversifiées (présentées pour chaque mandataire au chapitre 4, point 1.6).
Cette recherche de diversification a été menée en veillant à maintenir une proportion d'administrateurs indépendants supérieure au seuil du tiers préconisé par le Code Afep-Medef.
La composition du Conseil est en conformité avec les dispositions légales relatives à la représentation hommes/femmes, qui fixe une proportion d'au moins 40 % d'administrateurs de chaque sexe.
La représentation des salariés au sein du Conseil est, en outre, assurée par deux administrateurs qui ont été désignés conformément aux dispositions statutaires.
La Direction de la société Bolloré SE n'a pas instauré de comité pour l'assister dans l'exercice de ses missions générales et s'appuie, à cet effet, sur le Conseil d'administration et sur les Comités du Conseil ; ainsi aucune information sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Comex n'a lieu d'être indiquée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

En ce qui concerne les informations sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités, le Conseil d'administration tient à souligner que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est identifiée comme un levier de transformation avec un potentiel fédérateur commun aux divisions du Groupe Bolloré.
À la date du 31 décembre 2019, les effectifs de la société Bolloré SE concernés par le calcul de l'index égalité femmes/hommes sont de 557.
Parmi les 56 postes représentant les 10 % de postes à plus forte responsabilité, la société comporte 18 femmes et 38 hommes, soit une féminisation à hauteur de 32 %.
Consciente de la nécessité impérieuse de promouvoir une mixité femmes/hommes à ces postes, la Direction s'est fixée trois objectifs :
- féminisation des emplois à faible représentation féminine à compétences égales, en communiquant auprès des publics et institutions appropriées ;
- favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité, notamment à travers la sélection de plus de femmes dans les programmes de formation au management ;
- suivre et accompagner des femmes dans leur évolution professionnelle à travers notamment le recours au tutorat.

Afin de remplir ces objectifs, et de favoriser la mixité au sein des postes à plus fortes responsabilités, la Direction des ressources humaines, en partenariat avec les Directions des différentes entités du Groupe, a mis en place différentes actions.
Dans un premier temps, des « Comités carrière » sont organisés afin d'identifier les collaborateurs, hommes et femmes, à même d'évoluer au sein du Groupe sur des postes comportant de telles responsabilités.
Par ailleurs, la Direction des ressources humaines développe, dans le même objectif, des formations au management permettant aux collaborateurs, quel que soit leur sexe, de développer leurs compétences managériales, souvent nécessaires à l'exercice de postes à fortes responsabilités.
Enfin, dans le cadre de sa politique de recrutement, la société conserve une vigilance accrue pour assurer une parité exemplaire jusqu'à l'issue du processus de sélection, particulièrement sur les postes à fortes responsabilités.

1.6. Expertise et liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux (article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce)

Nous vous rendons compte ci-après de la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes sociétés par chaque mandataire social au cours des cinq dernières années.

CYRILLE BOLLORÉ, Président-directeur général

Adresse professionnelle
Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômé de l'université Paris-IX-Dauphine (Master [MSc] in Economics and Management – Major in Finance).
Directeur adjoint des approvisionnements et de la logistique de Bolloré Énergie de novembre 2007 à novembre 2008.
Directeur des approvisionnements et de la logistique de Bolloré Énergie de décembre 2008 à août 2010.
Directeur général de Bolloré Énergie du 1er septembre 2010 à septembre 2011.
Président de Bolloré Energy depuis le 3 octobre 2011.
Vice-Président administrateur délégué de Bolloré du 31 août 2012 au 14 mars 2019.
Président de Bolloré Logistics jusqu'en décembre 2014.
Président de Bolloré Transport Logistics de novembre 2014 à mai 2016.
Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics) depuis avril 2016.
Directeur général délégué de Bolloré du 5 juin 2013 au 14 mars 2019.
Directeur général de Financière de l'Odet du 1er septembre 2017 au 14 mars 2019.
Président-directeur général de Bolloré SE depuis le 14 mars 2019.
Membre du Conseil de surveillance de Vivendi SE depuis le 15 avril 2019.
Nombre d'actions de la société détenues : 521 100.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président-directeur général de Bolloré SE (1) ;
- Président du Conseil d'administration de Bolloré Energy ;
- Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics) ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge (1) ;
- Vice-Président de Financière de l'Odet SE (1) ;
- Administrateur de Bolloré SE (1), Bolloré Energy, Bolloré Participations SE, Financière de l'Odet SE (1), Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois (1) et Blue Solutions (1) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey (1) ;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate aux Conseils de Bolloré Africa Logistics et de Bolloré Logistics ;
- Représentant permanent de Globolding au Conseil de Sogetra ;
- Président du Conseil de surveillance de Sofibol ;
- Président de BlueElec.

— *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi SE (1).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements, Plantations des Terres Rouges et African Investment Company ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil de Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

— *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil de Socfinaf (1) ;
- Administrateur de Socfinasia (1).

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Directeur général délégué de Bolloré ;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré ;
- Directeur général de Financière de l'Odet ;
- Administrateur de Bolloré Africa Railways ;
- Président et membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Bolloré Africa Logistics ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics Corporate au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de SDV Logistique Internationale ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Kerné Finance ;
- Représentant permanent de Bolloré Energy au Conseil de La Charbonnière.

— *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président du Comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de CICA SA (CH) ;
- Administrateur de Satram Huiles SA (CH) ;
- Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail ;
- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Congo Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil de Douala International Terminal.

— *Autres fonctions et mandats*
- Director de CIPCH BV (NL).

YANNICK BOLLORÉ, Vice-Président

Adresse professionnelle
Havas
29-30, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômé de l'université Paris-IX-Dauphine.
2001 : Co-Fondateur et Directeur général de WY Productions.
Directeur des programmes de la chaîne TNT Direct 8 de 2006 à 2012.
Directeur général de Bolloré Média de 2009 à décembre 2012.
Depuis août 2012, Directeur général délégué d'Havas.
Depuis le 5 juin 2013, Vice-Président de Bolloré SE.
Depuis le 30 août 2013, Président-directeur général d'Havas.
Depuis avril 2018, Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE.
Nombre d'actions de la société détenues : 364 921.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Vice-Président de Bolloré SE (1) ;
- Administrateur de Bolloré SE (1), Bolloré Participations SE, Financière de l'Odet SE (1), Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre du Conseil exécutif de JC Decaux Bolloré Holding ;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*
- Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi SE (1) ;
- Président-directeur général d'Havas ;
- Administrateur d'Havas ;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil d'administration de W&Cie ;
- Administrateur du musée Rodin.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Président d'Havas North America, Inc (États-Unis) ;
- President, Executive Vice President d'Havas Worldwide, LLC (États-Unis) ;
- Director d'Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis).

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil exécutif d'Havas Media Africa ;
- Administrateur de la société Havas Paris ;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life ;
- Membre du Conseil de surveillance de MFG R&D ;
- Président-directeur général et administrateur de HA pôle Ressources humaines ;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil d'administration de Médiamétrie ;
- Représentant permanent de la société Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life Paris ;
- Président d'Havas 360 ;
- Administrateur d'Havas Média France.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur d'Arena Communication Network, SL ;
- Administrateur d'Havas Media Group Spain, SA.

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président

Adresse professionnelle
Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Directeur financier du Groupe Bolloré depuis 2008.
Vice-Président de Bolloré depuis le 31 août 2012 et Directeur général de Financière de l'Odet de 2002 à 2017.
Directeur général délégué de Financière de l'Odet du 1er septembre 2017 au 14 mars 2019.
Vice-Président de Bolloré SE.
Il est entré dans le Groupe Bolloré en 1996.
Nombre d'actions de la société détenues : 3 784 850 dont 2 700 000 en nue-propriété.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Vice-Président de Financière de l'Odet SE (1), de Bolloré SE (1) et de Compagnie du Cambodge (1) ;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey (1), Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois (1) ;
- Président de Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Quimperlé, Compagnie de Concarneau, Compagnie de l'Argol, Financière de Kerdevot, Financière d'Iroise, Compagnie de Loctudy et Compagnie de Sauzon (SAS) ;
- Gérant de Socarfi et de Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré SE (1), Bolloré Participations SE, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey (1), Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois (1), Financière de l'Odet SE (1) et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré SE au Conseil d'administration de Socotab ;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge (1).

— *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec (1) ;
- Membre du Directoire de Vivendi SE (1) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA ;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale (1), BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol, Technifin et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestión financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.

— *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations SE aux Conseils de Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal) (1) et Induservices SA.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Directeur général délégué de Financière de l'Odet ;
- Président de Blueboat ;
- Président de Financière de Sainte-Marine ;
- Directeur général de Financière de l'Odet (1) ;
- Président de Compagnie de Cornouaille ;
- Président de Hello fioul (ex-Financière de l'Argoat) ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge (1) ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Havas ;
- Président de Bluedistrib (ex-Financière de Pluguffan) ;
- Président de Financière de Briec ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine ;
- Président de Bluestorage ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge, cogérant de la SCI Lombertie.

— *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur du musée national de la Marine.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Socfinaf (1) (ex-Intercultures) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Centrages ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Immobilière de la Pépinière ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Socfinasia (1).

BOLLORÉ PARTICIPATIONS SE

Adresse
42, avenue de Friedland
75008 Paris
Nombre d'actions de la société détenues : 53 500.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge (1) ;
- Administrateur de Bolloré SE (1), Compagnie des Tramways de Rouen, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois (1).

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Nord-Sumatra Investissements et de SFA.
— *Autres fonctions et mandats*
• Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) [1], Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) [1], Socfinaf [1], Induservices, Socfin (ex-Socfinal) [1], Socfinde, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun [1].

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Société Bordelaise Africaine et de Financière de l'Odet [1].
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Bolloré Transport & Logistics Congo.
— *Autres fonctions et mandats*
• Administrateur d'APIC ;
• Administrateur de Centrages ;
• Administrateur d'Immobilière de la Pépinière ;
• Administrateur de Socfinasia [1].

NICOLAS ALTEIRAC

Adresse professionnelle
Bolloré Logistics Lyon
275, rue d'Islande
69125 Lyon-Saint-Exupéry

Expertise et expérience en matière de gestion
Chef des services douane pôle Grand-Est depuis 2019 (Bolloré Logistics Lyon).
Chef de service douane de 2017 à 2018 (Bolloré Logistics Marignane).
Déclarant en douane de 2007 à 2017.
Entré dans le Groupe Bolloré en 2002 comme agent de transit maritime (SDV LI, Port-Saint-Louis-du-Rhône).
Diplômé de l'Institut universitaire de technologie gestion logistique et transport d'Aix-en-Provence en 2002.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur représentant les salariés de Bolloré SE [1].
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
Néant.

Mandats échus en cours des cinq dernières années
Néant.

ELSA BERST

Adresse professionnelle
Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Depuis le 1er octobre 2018 : Directrice adjointe de la communication de Bolloré Transport & Logistics.
D'octobre 2015 à septembre 2018 : Chargée de communication éditoriale de Bolloré Transport & Logistics.
2012-2015 : Assistante du Vice-Président du Groupe Bolloré.
2007-2012 : Journaliste permanente pour les quotidiens *Direct Matin* et *Direct Soir* (Groupe Bolloré Média).
2007 : Master en communication spécialité multimédias et métiers de l'audiovisuel.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur représentant les salariés de Bolloré SE [1].
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années
Néant.

CHANTAL BOLLORÉ

Adresse professionnelle
Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômée de l'École des langues orientales, Chantal Bolloré a mené une carrière d'attachée de presse à *Jour de France* et de journaliste, notamment au *Figaro*. Elle a également exercé ses activités dans l'édition et est aujourd'hui retraitée.
Nombre d'actions de la société détenues : 3 540 716 dont 2 700 000 en usufruit.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Bolloré SE [1], Société Industrielle et de Financière de l'Artois [1] et Financière Moncey [1] ;
• Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge [1].
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Financière de l'Odet [1].

MARIE BOLLORÉ

Adresse professionnelle
Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Depuis 2018 : Directrice division Systèmes et Télécoms du Groupe Bolloré.
De 2016 à 2018 : Directrice générale de la Direction des applications mobilité électrique du Groupe Bolloré.
2014 : Responsable Marketing – Blue Solutions.
2012-2013 : Master 2 de management, parcours *Business Process Manager* à l'université Paris-IX-Dauphine.
2010-2011 : Master 1 de marketing à l'université Paris-IX-Dauphine.
2006-2010 : Licence de gestion à l'université Paris-IX-Dauphine.
Nombre d'actions de la société détenues : 67 224.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Présidente du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge [1] ;
• Administrateur de Bolloré SE [1], Financière de l'Odet SE [1], Société Industrielle et Financière de l'Artois [1], Blue Solutions [1], Bolloré Participations SE, Financière V, Omnium Bolloré et Polyconseil ;

(1) Société cotée.

- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge [1] ;
- Présidente de la Fondation de la 2e chance.

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Mediobanca [1].

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Directrice générale de Blue Solutions [1].

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

SÉBASTIEN BOLLORÉ

Adresse professionnelle
Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
Après des études à Gerson et à Saint-Jean-de-Passy, Sébastien Bolloré a obtenu son baccalauréat et a suivi des études de gestion à l'ISEG puis à UCLA (Californie).
Présent plus de la moitié de son temps en Australie, Sébastien Bolloré conseille le Groupe grâce à sa connaissance des nouveaux médias et des évolutions technologiques.
Nombre d'actions de la société détenues : 114 200.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Direction du développement ;
- Président d'Omnium Bolloré ;
- Administrateur de Blue Solutions [1], Bolloré SE [1], Bolloré Participations SE, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois [1] et Financière de l'Odet SE [1] ;
- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge [1] ;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Bigben Interactive [1] et de Gameloft SE.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- « Chairman » et « Director » de BlueLA Inc. ;
- « Director » de Bolloré Services Australia Pty ltd.

— *Autres fonctions et mandats*
- « CEO » et « Chairman » de Magic Arts Pty Ltd.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odet [1].

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
Néant.

VIRGINIE COURTIN

Adresse professionnelle
Clarins SAS
9, rue du Commandant-Pilot
92200 Neuilly-sur-Seine

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômée de l'EDHEC.
Membre du Conseil de surveillance du groupe Clarins (de 2007 à 2013).
Directrice Marketing et Communication de Thierry Mugler Couture (de 2014 à 2015).
Directrice générale de Thierry Mugler (de 2016 à 2018).
Directrice des Nouveaux Territoires de la marque Clarins (depuis septembre 2018).
Depuis 2014, en charge de la gestion de sa propre structure Vivicorp, incluant le lancement de la marque Luz entre 2011 et 2014.
Nombre d'actions de la société détenues : 504.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré SE [1].

— *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Directoire de la société Clarins ;
- Directeur général délégué de la holding Famille C.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Blue Solutions [1] et de Financière de l'Odet [1].

— *Autres fonctions et mandats*
- Membre de la Direction de Thierry Mugler Couture.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
Néant.

DOMINIQUE HÉRIARD-DUBREUIL

Adresse professionnelle
Rémy Cointreau
21, boulevard Haussmann
75009 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion
Présidente de Rémy Martin et de Cointreau.
Administrateur de Rémy Cointreau.
Nombre d'actions de la société détenues : 5 324.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré SE [1].

— *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil d'administration d'Andromède ;
- Présidente d'E. Rémy Martin & Co. ;
- Présidente de Cointreau ;
- Administrateur de Rémy Cointreau SA [1] ;
- Administrateur de la Fondation de la 2e chance ;
- Présidente de la Fondation Rémy Cointreau.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.

(1) Société cotée.

— *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel [1] ;
- Administrateur de la Fondation de France ;
- Directrice générale et membre d'Andromède ;
- Administrateur du Comité Colbert.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

ALEXANDRE PICCIOTTO

Adresse professionnelle
Orfim
30, avenue Marceau
75008 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômé de l'École supérieure de gestion (1990).
De 1990 à 2008, chargé d'affaires au sein d'Orfim, société de capital développement de son père, Sébastien Picciotto, important actionnaire du Groupe Bolloré depuis 1983.
Il développe durant cette période des projets essentiellement dans l'immobilier et l'audiovisuel. Il est également responsable d'Aygaz, une participation historique de la famille Picciotto, leader dans la distribution de GPL bouteilles et carburant en Turquie.
Directeur général d'Orfim depuis 2008.
Nombre d'actions de la société détenues : 157 758.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré SE [1].

— *Autres fonctions et mandats*
- Directeur général d'Orfimar SAS ;
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis [1].

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur d'Aygaz (Turquie) [1] ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de surveillance de Paref [1].

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

FRANÇOIS THOMAZEAU

Adresse professionnelle
5, rue Molitor
75016 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion
Directeur général délégué d'Allianz France (anciennement dénommée « AGF SA ») du 1er janvier 2006 au 31 juillet 2010.
Nombre d'actions de la société détenues : 10 936.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré SE [1], Président du Comité d'audit ;
- Administrateur de Financière de l'Odet SE [1].

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur d'Allianz Benelux.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Censeur de Locindus [1] ;
- Directeur général délégué d'Eurosic [1] ;
- Président du Directoire de Foncière de Paris SIIC [1] ;
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration d'Eurosic ;
- Membre du Conseil de surveillance d'IDI SCA [1] et de Consolidation et Développement Gestion SAS ;
- Censeur d'Idinvest Partners ;
- Censeur de Neuflize Europe Expansion (Sicav) ;
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) ;
- Président du Conseil d'administration de Foncière des 6e et 7e arrondissements de Paris.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères
— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
— *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil d'administration d'Allianz Belgium.

PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN ADMINISTRATEUR

Il sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le mercredi 27 mai 2020 de renouveler le mandat d'administrateur de Marie Bolloré, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

1.7. Autres informations

LIENS FAMILIAUX ENTRE LES ADMINISTRATEURS

Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Cyrille Bolloré et Marie Bolloré sont frères et sœur.
Cédric de Bailliencourt et Cyrille Bolloré sont cousins.
Cyrille Bolloré est un neveu de Chantal Bolloré.

CONDAMNATIONS POUR FRAUDE, FAILLITE, SANCTIONS PUBLIQUES PRONONCÉES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Conseil d'administration :
- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre ou à une liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

(1) Société cotée.

1.8. Code de gouvernement d'entreprise

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef.
Le Conseil, en séance du 12 mars 2020, a été invité à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en janvier 2020, ainsi que celles du guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) publié en mars 2020.
Après avoir procédé à un examen de certaines de ses recommandations, le Conseil d'administration a réaffirmé que la société continuait à se référer au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.
Le Code Afep-Medef opère une distinction entre les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général, Directeur général, Directeur général délégué, Président et membres du Directoire, gérant de sociétés en commandite par actions) et les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (Président dissocié du Conseil d'administration et Président du Conseil de surveillance des sociétés anonymes à Directoire ou des sociétés en commandite par actions).
Les recommandations du Code sont en conséquence à examiner au regard de la nature précise de la fonction exercée, étant précisé que l'expression de « dirigeant mandataire social » se rapporte à l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus et que l'expression « mandataire social » se rapporte à ces mêmes dirigeants, ainsi qu'aux administrateurs et membres du Conseil de surveillance.

RECOMMANDATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN SPÉCIFIQUE

OBLIGATION DE CONSERVATION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration, en séance du 12 mars 2020, a constaté que les conditions de l'obligation de conservation de titres mise à la charge du dirigeant mandataire social, soit une détention de 10 000 titres, étaient réunies (Conseil d'administration du 20 mars 2014).

CUMUL DES MANDATS

Le Conseil d'administration, en séance du 12 mars 2020, après avoir rappelé les règles de cumul des mandats, a examiné à cet égard la situation de Cyrille Bolloré, Président-directeur général.
S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, l'article 19 du Code Afep-Medef énonce que le nombre de mandats d'administrateur pouvant être exercés par le dirigeant mandataire social exécutif dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères, est limité à deux, étant précisé que la limite de deux mandats n'est pas applicable « aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations ».
Le guide d'application du Code Afep-Medef a confirmé les précisions précédemment apportées sur l'application de cette dérogation :
- elle est attachée à une personne, eu égard au temps qu'elle est en mesure de consacrer à l'exercice des mandats ;
- elle vise les personnes qui exercent un mandat de dirigeant mandataire social dans une société cotée dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations ;
- elle s'applique au niveau de chacune des sociétés cotées dans lesquelles le dirigeant mandataire social exerce un mandat d'administrateur, dès lors qu'elles constituent des filiales et participations, directes ou indirectes, détenues seules ou de concert par la société dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations dans lesquelles il exerce son mandat de dirigeant mandataire social ;
- elle ne s'applique pas à un dirigeant mandataire social d'une société cotée dont l'activité principale n'est pas d'acquérir ou de gérer des participations (société opérationnelle) pour les mandats exercés au sein de sociétés cotées dans lesquelles une filiale de la société qu'il dirige et qui aurait elle-même une activité de holding détiendrait une participation.

Le Conseil a pris acte que Cyrille Bolloré exerce, au sein de structures cotées, des mandats dans des entités du Groupe Bolloré, du groupe Socfin (représentant permanent de Bolloré Participations SE au sein du Conseil de Socfinaf et administrateur de Socfinasia) et au sein de la société Vivendi SE (membre du Conseil de surveillance).
Le Conseil a considéré, au regard de la valeur de son portefeuille de participations cotées et de la liste de ses filiales et participations, que l'activité principale de la société Bolloré SE consiste à acquérir ou à gérer ses filiales et participations, la production et la vente de films plastiques et de films pour condensateurs ne représentant qu'une contribution marginale au chiffre d'affaires consolidé de Bolloré SE.
Le dirigeant mandataire social de Bolloré SE peut donc exercer des mandats dans des entités extérieures à son Groupe dès lors que celles-ci sont des filiales ou participations (directes ou indirectes) de Bolloré SE.
Dès lors, le Conseil a confirmé que les mandats détenus par Cyrille Bolloré dans les sociétés du groupe Socfin (dont le capital est détenu à hauteur de 39,71 % par le Groupe Bolloré) s'inscrivent dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef ainsi que celui exercé au sein de la société Vivendi SE (dont le capital est détenu à hauteur de 27,06 % par le Groupe Bolloré).
La situation de Cyrille Bolloré est conforme aux dispositions du Code Afep-Medef relatives au cumul des mandats, les mandats qu'il détient au sein de sociétés cotées étant exercés soit au sein de son Groupe, soit couverts par la dérogation prévue par le Code Afep-Medef.
En outre, le Conseil a pris acte de la conformité de la situation de Cyrille Bolloré au regard des dispositions de l'article L. 225-94-1 du Code de commerce relatives au cumul des mandats.
Enfin, le Conseil relève que, conformément à la recommandation 19.2 du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux doivent recueillir l'avis des membres du Conseil préalablement à l'acceptation d'un nouveau mandat dans une société cotée extérieure à leur Groupe.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Détention et conservation des actions d'administrateur (article 23 du Code Afep-Medef)

En séance du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur des dispositions relatives à l'obligation de détention et de conservation des actions par les administrateurs.
Dans le cadre du respect du règlement intérieur, chaque administrateur doit allouer chaque année un pourcentage équivalent à 10 % du montant de la rémunération reçue au titre de ses fonctions, à l'acquisition de titres Bolloré SE, et ce, jusqu'à la détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente au montant de la rémunération annuelle perçue au titre de ses fonctions.

DÉFINITION DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des administrateurs, le Conseil du 12 mars 2020 a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, confirmé les analyses précédemment menées.
Ainsi, pour la détermination de la qualité d'administrateur indépendant, il a été décidé :
- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause l'indépendance d'un administrateur ;
- de considérer que l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

Cette appréciation des critères d'indépendance a été retenue par le Comité des nominations et des rémunérations en séance du 10 mars 2020.
Pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :
- être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société/salarié, dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la société consolide par intégration globale/salarié, dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la société ou d'une société consolidée par intégration globale par cette société mère/ou l'avoir été dans les cinq dernières années ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, 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 ;
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées non appliquées par notre société sont reprises dans un tableau de synthèse reproduit ci-après et établi en application des dispositions de l'article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce.

REVUE DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Parmi les onze membres du Conseil d'administration et conformément aux critères d'indépendance confirmés par ce dernier en séance du 12 mars 2020, Dominique Hériard-Dubreuil, Alexandre Picciotto, François Thomazeau et Virginie Courtin sont qualifiés d'indépendants.
Le tableau de synthèse reproduit ci-après précise la situation (conformité ou non) des administrateurs au regard des critères retenus par le Code Afep-Medef pour définir l'indépendance des administrateurs.

Mandataires indépendants

Alexandre Picciotto
François Thomazeau (1) (2)
Dominique Hériard-Dubreuil
Virginie Courtin (1)

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe (ou au cours des cinq derniers exercices).
(2) Nonobstant la durée d'exercice de son mandat d'administrateur.

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Le Conseil d'administration du 12 mars 2020 a décidé de ne pas procéder à la désignation d'un administrateur référent.
Le Conseil a considéré que les mesures déjà mises en œuvre (notamment via les missions des Comités et des Vice-Présidents, la prise en compte des dispositions du règlement intérieur relatives à la gestion des conflits d'intérêt, et la procédure d'évaluation du Conseil) assurent un bon fonctionnement du Conseil.
S'agissant des interactions avec les parties prenantes, les échanges directs avec les dirigeants du Groupe ont toujours été privilégiés ; quant au dialogue actionnarial, il est instauré soit directement avec le Président-directeur général, soit avec les services en charge de la communication financière et des relations avec les actionnaires.

EXAMEN DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF DES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration du 12 mars 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a confirmé que l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires ne doit pas être menée exclusivement au regard du montant des transactions commerciales qui pourraient être conclues entre le Groupe Bolloré et la société (ou le Groupe) dans laquelle l'administrateur concerné exercerait une autre fonction, étant rappelé que le seuil de significativité de ces relations d'affaires retenu par le Conseil est considéré comme atteint dès lors que le montant des transactions commerciales excédera 1 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre d'un exercice considéré.
Le Conseil d'administration du 23 mars 2017 avait décidé, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 22 décembre 2015, qu'il convenait de privilégier, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif d'une relation d'affaires avec un administrateur, des critères multiples, notamment la durée des relations, l'éventuelle dépendance économique, les conditions financières au regard des prix du marché, la position du mandataire intéressé dans la société cocontractante et son intervention quant à la mise en œuvre ou à l'exécution de la relation d'affaires.
Le Conseil d'administration du 12 mars 2020, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 3 décembre 2019, a confirmé sa position et a pris acte qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

GESTION DES SITUATIONS DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le Code Afep-Medef révisé en janvier 2020 prévoit dans son point 20 « Déontologie de l'administrateur » que l'administrateur doit faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et qu'il doit alors s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.
À cet effet, il a été rappelé en séance du Conseil d'administration du 12 mars 2020 que ces obligations ont été inscrites dans le règlement intérieur du Conseil et que les administrateurs sont tenus à une obligation de révélation d'une situation de conflits même potentiels, étant précisé que ces derniers doivent déclarer l'absence de conflit d'intérêts a minima chaque année lors de la préparation du document d'enregistrement universel.

1.9. Informations relatives au gouvernement d'entreprise (article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce)

Le Conseil d'administration de la société Bolloré SE en séance du 12 mars 2020 a été appelé à confirmer que la société continuait à se référer au Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise.
Certaines des recommandations de ce Code font l'objet chaque année d'un examen spécifique du Conseil d'administration, celles dont l'application n'est pas retenue étant reprises dans le tableau ci-après présenté.
Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef (www.medef.com/fr).

Recommandations du Code Afep-Medef écartées	Pratiques Bolloré SE – Justifications
Critères d'indépendance des administrateurs	
L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.	Le critère d'ancienneté de douze ans est écarté, la durée des fonctions d'un administrateur ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause son indépendance. En effet, le Conseil quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position. De surcroît, il doit être considéré que, dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés. La parfaite connaissance du Groupe, dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté, constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes s'inscrivant dans la durée et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait être associée à une perte d'indépendance. François Thomazeau est un expert confirmé, notamment en matière financière. Il contribue ainsi à l'analyse des dossiers, tout en maintenant une indépendance d'esprit. Ses compétences et sa bonne connaissance du Groupe lui permettent de présider le Comité d'audit depuis 2013.
Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.	L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur. Le Conseil estime que le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités. La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensable aux implantations à l'international. La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe. Par ailleurs, les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale.

1.10. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce)

RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, les administrateurs peuvent être convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu. Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président administrateur délégué.
Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés.
Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du Président de séance étant prépondérante en cas de partage.
Afin de permettre à un nombre maximal d'administrateurs d'assister aux séances du Conseil d'administration :

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

MISSIONS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration gère et administre la société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
Il procède, en outre, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.
D'une manière générale, le Conseil d'administration prend toute décision et exerce toute prérogative qui, en vertu de la loi ou des présents statuts, relève de sa compétence.
L'approbation préalable du Conseil d'administration est notamment requise pour les catégories d'opérations suivantes :

- conclusion de conventions réglementées dans les conditions de l'article 17 des statuts ;
- cautions, avals, garanties consentis par la société pour garantir des engagements pris par des tiers, dans les conditions précisées aux articles L 225-35, al. 4 et R. 225-28 du Code de commerce ;
- émissions d'emprunts obligataires.

ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Une quinzaine de jours avant la réunion du Conseil, une convocation à laquelle est joint le projet de procès-verbal de la séance précédente est adressée à chaque administrateur afin de leur permettre de faire part de leurs observations éventuelles sur ce projet avant même la réunion du Conseil.
Le Conseil peut ainsi débattre directement sur l'ordre du jour.

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque administrateur, qui peut se faire communiquer toute information complémentaire jugée utile.
Les débats sont conduits avec la volonté constante de favoriser un échange entre tous les administrateurs à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.
Au cours de l'exercice 2019, le Conseil s'est réuni à trois reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

- **Séance du 14 mars 2019 (taux de présence : 100 %)**
- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2018 ;
- prorogation de la durée de la société et modifications statutaires consécutives ;
- projet de transformation de la société en société européenne – projet de statuts de la société sous forme de société européenne ;
- préparation des Assemblées des porteurs d'obligations – fixation de leur ordre du jour – convocation ;
- gouvernance ;
- modalités d'exercice de la Direction générale ;
- rémunération du Président-directeur général ;
- examen de certaines dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef révisé en juin 2018 ;
- modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef ;
- convocation de l'Assemblée générale ordinaire ;
- convocation de l'Assemblée générale extraordinaire ;
- attribution par le Conseil d'administration d'un nouveau plan d'actions gratuites sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016 ;
- composition du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations ;
- revue annuelle des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps ;
- délibération annuelle du Conseil d'administration sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale (article L. 225-37-1 du Code de commerce) ;
- délégation du Conseil d'administration au Président-directeur général ou à l'un de ses membres à l'effet de procéder à l'émission d'emprunts obligataires ou de valeurs mobilières complexes ;
- autorisation donnée au Président-directeur général d'émettre des cautions, avals et garanties au titre d'obligations contractées par des tiers.

- **Séance du 29 mai 2019 (taux de présence : 89 %)**
- modalités d'exercice de la Direction générale et confirmation, en tant que de besoin, de ces modalités à compter de la réalisation définitive de la transformation de la société en société européenne.

- **Séance du 12 septembre 2019 (taux de présence : 100 %)**
- activité et résultats – comptes consolidés au 30 juin 2019 ;
- documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2019 – révision du compte de résultat prévisionnel ;
- mise en distribution d'un acompte sur dividende ;
- délégation de pouvoir au Président-directeur général pour établir un programme de rachat de titres de la société ;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;
- définition des orientations stratégiques ;
- opérations de financement adossées à des titres Vivendi ;
- adoption d'une nouvelle charte interne de qualification des conventions courantes conclues à des conditions normales (« conventions libres ») énonçant notamment les modalités d'une évaluation régulière de leur qualification ;
- répartition de la rémunération des administrateurs (ex-jetons de présence).

LES COMITÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration s'appuie, dans les domaines relevant de leurs compétences, sur les travaux du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité d'audit.
Les membres des Comités et le président de chaque Comité sont nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat d'administrateur.
Les travaux des Comités font l'objet d'un exposé lors de la réunion des Conseils d'administration.

LE COMITÉ D'AUDIT

Composition

Le Conseil d'administration en date du 21 mars 2013 a décidé de constituer un Comité d'audit au sein de Bolloré, étant précisé que les missions dévolues par la loi à ce Comité étaient auparavant exercées, dans le cadre des dispositions de l'article L. 823-20-1 du Code de commerce, par le Comité d'audit de Financière de l'Odet, société contrôlante.
Le règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé lors de la réunion du Conseil d'administration du 1er septembre 2016 afin d'y intégrer les nouvelles attributions du Comité définies par les dispositions de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au Commissariat aux comptes.
Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs (dont deux sont indépendants) disposant de compétences reconnues en matière financière et comptable :
- François Thomazeau, Président ;
- Virginie Courtin, membre du Comité ;
- Chantal Bolloré, membre du Comité.

Missions

La mission du Comité d'audit consiste à :
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- 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, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- émettre une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée générale ;
- suivre la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission et tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés par lui en application des dispositions légales ;
- s'assurer du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires ;
- approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes et plus généralement de toute mission ou prérogative définie par les dispositions légales applicables ;
- rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- et plus généralement exécuter toute mission et/ou exercer toute prérogative définie par les dispositions légales.

Le Comité dispose de la faculté de recourir à des conseils extérieurs, avocats ou consultants.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2019, le Comité d'audit de Bolloré SE s'est réuni à deux reprises.
En séance du 11 mars 2019 (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :
- présentation des résultats de l'exercice 2018 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2018 ;
- présentation de l'avancement du dispositif anticorruption ;
- présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2018 et du plan d'audit 2019 ;
- questions diverses.

En séance du 10 septembre 2019 (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :
- examen du compte rendu de la réunion du 11 mars 2019 ;
- présentation des résultats du premier semestre 2019 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2019 ;
- dispositif Sapin II ;
- avancement du plan d'audit 2019 et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin août.

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les Commissaires aux comptes sont entendus lors des réunions du Comité traitant du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composition

La société s'est dotée, en séance du Conseil du 20 mars 2014, d'un Comité des nominations et des rémunérations composé de trois membres nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur :
- François Thomazeau, Président ;
- Virginie Courtin, membre du Comité ;
- Elsa Berst, administrateur salarié membre du Comité.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement a été approuvé par le Conseil d'administration en séance du 29 août 2014.

Missions

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

- **En matière de sélection et de nomination**
- Présenter au Conseil d'administration des propositions ou des recommandations sur la sélection des nouveaux administrateurs dans le respect de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de l'évolution de l'actionnariat, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil.
- Présenter au Conseil d'administration ses recommandations sur l'opportunité des renouvellements de mandats.
- Organiser une procédure visant à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et évaluer les qualifications des candidatures présentées.
- Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Débattre chaque année de la qualification d'administrateur indépendant.
- Assister le Conseil d'administration dans la réalisation de sa propre évaluation.

- **En matière de rémunération**
- Faire des propositions et émettre tout avis sur le montant global et sur la répartition des jetons de présence versés par la société aux membres du Conseil d'administration.
- Formuler toutes propositions au Conseil d'administration sur la rémunération fixe et variable et sur tous avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure énoncés par le Code Afep-Medef.
- Débattre d'une politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance et formuler des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux.
- Procéder à une réflexion approfondie dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des conventions réglementées, lors de la conclusion d'un accord de non-concurrence.
- Prendre position sur les éventuels régimes de retraite supplémentaire qui seraient mis en place par la société.
- Collaborer à la rédaction du chapitre du rapport annuel qui est consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2019, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à trois reprises.

En séance du 11 mars 2019 (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :
- composition du Conseil d'administration ;
- examen des propositions de candidatures au poste d'administrateur ou opportunité des renouvellements de mandats ;
- présentation du chapitre spécifique consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux ;
- attribution d'actions gratuites.

En séance du 14 mars 2019 (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :
- modalités d'exercice de la Direction générale ;
- politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

En séance du 10 septembre 2019 (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :
- examen des dispositions de la loi Pacte (loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises) relatives à la rémunération des dirigeants sociaux ;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil d'administration ;
- examen des règles de répartition de la rémunération des administrateurs ;
- plans d'actions gratuites en cours d'acquisition.

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

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

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

Cette évaluation doit faire l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil, une évaluation plus formalisée devant être réalisée tous les trois ans au moins, étant rappelé que celle-ci a été mise en œuvre à travers l'envoi aux administrateurs d'un questionnaire dont les réponses ont été analysées en séance du Conseil d'administration le 31 août 2018.

En ce qui concerne la composition du Conseil, le Conseil d'administration a été invité, au cours de la séance du 12 septembre 2019, à porter un regard neutre sur les facteurs humains et organisationnels du fonctionnement du Conseil, à apprécier l'adéquation des pratiques mises en œuvre au regard des décisions à prendre et à apprécier l'équilibre entre les temps impartis aux présentations des dossiers et ceux réservés aux échanges.

Il ressort de cette démarche que dans la continuité des précédentes évaluations, les membres du Conseil considèrent que la composition du Conseil répond aux exigences de bonne gouvernance. Les modifications intervenues au cours de l'exercice ont pris en compte les observations formulées lors de l'évaluation formalisée, notamment au regard de la parité qui doit demeurer une exigence lors des renouvellements ou des nouvelles nominations d'administrateurs. Les compétences reconnues participent à la qualité des échanges et contribuent ainsi aux prises de décisions et aux orientations à retenir.

Les administrateurs sont formés aux spécificités des activités du Groupe, notamment par des exposés dédiés et par des visites de sites, et ils ont la faculté de rencontrer, à leur demande, les principaux cadres dirigeants du Groupe.

La diversité des compétences des administrateurs (finances, techniques, technologiques, RSE, digital...) permet de traiter avec rigueur les orientations stratégiques qui sont examinées en séance.

En ce qui concerne les modalités de fonctionnement, les attributions et l'information du Conseil, les administrateurs maintiennent des appréciations positives quant aux délais de convocation, la durée des réunions, la répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions.

Le plan de travail retenu en séance est conforme à l'ordre du jour et l'information et la documentation remise permet de répondre aux attentes des administrateurs qui disposent ainsi de toutes les informations utiles à la compréhension des missions et des objectifs stratégiques du Groupe ainsi que de tous les documents complémentaires utiles à l'analyse des points qui sont examinés.

En ce qui concerne les Comités spécialisés du Conseil d'administration, les administrateurs considèrent que les Comités spécialisés du Conseil d'administration remplissent pleinement les missions qui leur sont confiées, que la restitution de leurs travaux est effectuée de façon complète en séance du Conseil et que la répartition des travaux entre les Comités et le Conseil contribue à la qualité de l'analyse des dossiers.

En ce qui concerne l'appréciation individuelle de la contribution des autres administrateurs aux travaux du Conseil, les administrateurs font preuve d'une réelle assiduité, d'une implication forte. Les compétences individuelles combinées avec leurs expertises et leurs expériences contribuent à la qualité de l'examen des dossiers.

1.11. Déclarations relatives aux mandataires sociaux

CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la société et à la date du présent document, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des administrateurs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION À L'ÉMETTEUR OU À L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES ET PRÉVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES AU TERME D'UN TEL CONTRAT

Il n'existe aucun contrat de service entre les personnes susvisées.

LES CONVENTIONS INTERVENUES, DIRECTEMENT OU PAR PERSONNE INTERPOSÉE, ENTRE, D'UNE PART, L'UN DES MANDATAIRES SOCIAUX OU L'UN DES ACTIONNAIRES DISPOSANT D'UNE FRACTION DES DROITS DE VOTE SUPÉRIEURE À 10 % D'UNE SOCIÉTÉ ET, D'AUTRE PART, UNE AUTRE SOCIÉTÉ CONTRÔLÉE PAR LA PREMIÈRE AU SENS DE L'ARTICLE L. 233-3 DU CODE DE COMMERCE, À L'EXCEPTION DES CONVENTIONS PORTANT SUR DES OPÉRATIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES (ARTICLE L. 225-37-4, 2° DU CODE DE COMMERCE)

Aucune convention relevant de cette information spécifique n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé par une société contrôlée par notre société au sens de l'article L. 233-3 avec l'un de ses mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

2. Rémunérations et avantages

2.1. Présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2020, établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 I du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux doit être conforme à l'intérêt social de la société, contribuer à sa pérennité et s'inscrire dans sa stratégie commerciale.
La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations.
Lors de leurs délibérations, le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations prennent en compte et appliquent avec rigueur, à l'ensemble des éléments des rémunérations des mandataires, les principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de rémunération, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure.
Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération doit faire l'objet d'un projet de résolution soumis à l'Assemblée générale ordinaire. Ce vote doit intervenir chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.
Lorsque l'Assemblée générale ordinaire n'approuve pas le projet de résolution qui lui est présenté et qu'elle a précédemment approuvé une politique de rémunération, celle-ci continue à s'appliquer et le Conseil d'administration doit soumettre à la prochaine Assemblée générale ordinaire un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée et indiquant de quelle manière ont été pris en compte le vote des actionnaires et, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée générale.
En cas de rejet de la résolution présentée et si aucune politique de rémunération n'a été précédemment approuvée, la rémunération est déterminée conformément à celle attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la société. Le Conseil d'administration doit soumettre à la prochaine Assemblée générale ordinaire un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée.

2.1.1. EN CE QUI CONCERNE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu de l'article L. 225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité une somme fixe annuelle que cette Assemblée détermine sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration.
Le montant global maximal de la rémunération que le Conseil d'administration peut allouer à ses membres au titre d'un exercice social a été fixé par l'Assemblée générale ordinaire du 1er juin 2017 à un montant d'un million deux cent mille euros (1 200 000 euros).
Le montant brut (avant impôt et prélèvement à la source) versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 577 311,78 euros.
Le versement de cette rémunération a été effectué, en ce compris au titre de l'exercice 2019, par parts égales entre les administrateurs et, lorsque la nomination ou la cooptation d'un membre intervient au cours de l'exercice au titre duquel cette rémunération est allouée, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné.
Chaque membre du Comité d'audit perçoit un montant annuel supplémentaire de 10 000 euros.
Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé en séance du 12 mars 2020 de modifier les modalités de répartition de cette rémunération et, afin qu'une partie de celle-ci soit corrélée à la participation aux séances du Conseil, de retenir la règle de répartition suivante :

- versement d'une part liée à l'appartenance au Conseil (le cas échéant, au prorata de la durée de ses fonctions sur l'année considérée) équivalente à la moitié de la rémunération.

  Au titre de l'exercice 2020 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, cette part a été fixée à 16 860 euros par exercice ;

- et d'une part liée à la participation effective de l'administrateur aux réunions du Conseil.

  Au titre de l'exercice 2020 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, cette part a été fixée à 4 210 euros par séance ;
- les parts liées à l'appartenance au Conseil et à la participation effective aux réunions sont plafonnées à un montant brut maximal par administrateur et par année civile.

  Au titre de l'exercice 2020 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, le plafond est fixé à 33 700 euros par administrateur.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé que chaque membre du Comité d'audit continuera à percevoir une rémunération annuelle spécifique d'un montant de 10 000 euros prélevée sur le montant global de la rémunération allouée aux administrateurs.
En dehors de cette rémunération, le Conseil d'administration a la faculté, dans le respect des dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce, d'allouer aux administrateurs des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats qu'il leur confie.
Les membres du Conseil d'administration exerçants un mandat social exécutif au sein d'une société liée au sens de l'article L. 225-97-2 du Code de commerce ou titulaires d'un contrat de travail avec la société peuvent bénéficier, le cas échéant, d'une attribution d'actions gratuites, dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020.

« TREIZIÈME RÉSOLUTION
(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs établie par le Conseil d'administration – Procédure de vote ex ante)
L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le document d'enregistrement universel. »

2.1.2. EN CE QUI CONCERNE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les 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, à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général ont été approuvés lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.
La rémunération du Président-directeur général se compose actuellement des éléments suivants :

- **Une rémunération fixe**

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019 avait fixé, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération allouée au Président-directeur général à un montant annuel de 1 100 000 euros brut.

- **Une rémunération liée à sa participation au Conseil d'administration**

La répartition de la rémunération allouée aux administrateurs est effectuée à parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné, sans versement de supplément particulier au bénéfice du Président-directeur général.

- **Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance**

Le Conseil d'administration a, en séance du 14 mars 2019, décidé une allocation au Président-directeur général portant sur 138 000 actions, sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2019 à 2021 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

Le Conseil d'administration du 12 mars 2020, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, s'est prononcé sur la politique de rémunération de son dirigeant mandataire social.
Il a décidé de maintenir la structure de la rémunération de son Président-directeur général, considérant que les composantes de celle-ci répondent à un juste équilibre entre la rétribution des responsabilités et des missions attachées à une fonction, et une rétribution différée qui associe le dirigeant à la performance de la société.
Les éléments de la politique de rémunération sont repris ci-après :

- **Une part fixe**

La rémunération fixe du dirigeant mandataire social, déterminée sur la base des responsabilités et missions attachées au mandat, de son expérience et de son parcours, a été fixée par le Conseil d'administration du 14 mars 2019 à un montant annuel de 1 100 000 euros brut.
Le Conseil en séance du 12 mars 2020, au regard des responsabilités exercées par le Président et après examen des études portant sur les rémunérations de fonctions comparables, a décidé de réviser le montant de la rémunération fixe de son Président pour le porter à 1 400 000 euros à compter du 1er janvier 2020.

- **Une rémunération liée à sa participation au Conseil d'administration**

Le Président-directeur général perçoit, à l'instar des administrateurs, une rémunération liée à sa participation au Conseil d'administration.
Les modalités de répartition de cette rémunération pour le dirigeant mandataire social sont identiques à celles retenues pour les administrateurs.

- **Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance**

Objectif de la politique d'attribution d'actions gratuites
Le Conseil entend privilégier, dans la politique de rémunération du dirigeant mandataire social, une composante de long terme sous la forme d'attribution d'actions de performance. En effet, le Conseil tient à inscrire l'action des dirigeants dans une perspective de long terme favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, en ce compris les actionnaires de la société. Ce mécanisme de rémunération est particulièrement adapté aux fonctions des dirigeants, étant donné l'implication et le niveau de responsabilité qui y est attaché.

Dispositif mis en place
Dans le cadre de l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019, le Conseil d'administration dispose à ce jour de la faculté de mettre en œuvre des plans d'attribution d'actions gratuites à hauteur de cinq pour cent (5 %) du capital, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne pouvant excéder un sous-plafond égal à deux pour cent (2 %).
Le Conseil d'administration en séance du 12 mars 2020, faisant usage de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019, a décidé d'une attribution d'actions gratuites à hauteur de 765 000 actions dont 138 000 actions réservées à l'attribution d'actions de performance au mandataire social.

Conditions de performance
Les actions gratuites attribuées au dirigeant mandataire, au cours de l'exercice, seront soumises dans leur intégralité à des conditions de performance appréciées sur une période d'acquisition de trois exercices.
Les actions de performance attribuées seront définitivement acquises sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2020 à 2022 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2,5 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).
Ainsi, l'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé de 2,5 milliards d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires ;
- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé inférieur à 2,5 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2,5 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 2,1 milliards d'euros.

  Toute sortie du périmètre de consolidation selon la méthode d'intégration globale du Groupe Bolloré résultant d'opérations de cession d'une entité ou d'un groupe d'entités dont le chiffre d'affaires (consolidé en cas de groupe) excède 100 millions d'euros conduira à impacter le niveau de résultat opérationnel cible dans les conditions suivantes :

- le résultat opérationnel cible sera diminué d'un montant égal à celui du résultat opérationnel de l'entité sortante au titre de l'année précédant la radiation dans le périmètre de consolidation affecté d'un coefficient multiplicateur correspondant au nombre d'années restant à courir de l'année de sortie du périmètre de consolidation à l'année 2022 incluse.

  L'acquisition totale ou partielle des actions attribuées ne sera définitive qu'après constatation par le Conseil d'administration et par le Comité des nominations et des rémunérations de la réalisation des niveaux de performance.

Conditions de présence
L'acquisition des actions de performance est subordonnée à la condition de la présence du mandataire dans le Groupe à la date d'acquisition des actions. Cette condition est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites, sauf exceptions prévues par le règlement du plan.
Le Conseil d'administration, ou le Président agissant sur délégation et avec faculté de subdéléguer, peut, à titre exceptionnel et au vu de circonstances particulières, décider de la conservation partielle ou intégrale du bénéfice des droits à l'attribution des actions. Le Comité des nominations et des rémunérations en est informé au moins une fois par an.

Obligation de conservation
En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le mandataire social doit conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une partie des actions ainsi attribuées, quotité que le Conseil fixe à 5 % du volume des actions de performance qui seront définitivement acquises.

Engagement du mandataire – Couverture
En application du Code de gouvernance de l'Afep-Medef auquel la société se réfère expressément, les opérations de couverture par achat/vente à découvert d'actions ou par utilisation de tout autre mécanisme optionnel sont interdites.

- **Autres avantages**

Le dirigeant mandataire social bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie des salariés cadres.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020.

« QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général établie par le Conseil d'administration – Procédure de vote ex ante)
L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II, la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le document d'enregistrement universel. »

2.2. Présentation, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019

Aux termes des dispositions de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, doivent être présentées, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice, les informations suivantes :

1° la rémunération totale et les avantages de toute nature, en distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels, y compris sous forme de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93, versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, en indiquant les principales conditions d'exercice des droits, notamment le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions ;
2° la proportion relative de la rémunération fixe et variable ;
3° l'utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable ;
4° les engagements de toute nature pris par la société et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, en mentionnant, dans des conditions et selon des modalités fixées par décret, les modalités précises de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre ;
5° toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 ;
6° pour le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et chaque Directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux ;
7° l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés au 6°, au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison ;
8° une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués ;
9° la manière dont le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 a été pris en compte ;
10° tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé ;
11° l'application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45.

Les informations sur les rémunérations des mandataires sociaux sont présentées selon les modalités précisées dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en janvier 2020.
Les tableaux reproduits intègrent les éléments de rémunération pour chaque mandataire au titre de l'exercice concerné et de l'exercice précédent.
Les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 seront soumises au vote ex post des actionnaires qui s'articule, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, autour de deux types de résolutions.
Le premier type de résolution (vote ex post global) présenté en application des dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce porte sur les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce et concerne l'ensemble des mandataires sociaux.
Lorsque l'Assemblée générale ordinaire n'approuve pas ce projet de résolution, le Conseil d'administration soumet une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.
Le versement de la somme allouée aux administrateurs pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, il inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée générale.
Lorsque l'Assemblée générale émet à nouveau un vote négatif sur la politique de rémunération révisée, la somme suspendue ne peut être versée.
Le second type de résolution (vote ex post individuel) présenté en application des dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce porte sur la rémunération et les avantages versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux et doit faire l'objet de résolutions distinctes pour chaque mandataire concerné.
Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé au président du Conseil d'administration, au Directeur général, aux Directeurs généraux délégués ne peuvent être versés qu'après

approbation par une Assemblée générale des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'alinéa précédent.
Conformément au nouveau dispositif d'encadrement des rémunérations des dirigeants issu de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, les informations sur les rémunérations perçues par les mandataires au cours de l'exercice 2019, présentées dans les tableaux ci-après, couvrent celles versées ou attribuées par l'émetteur et par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Les informations sur les rémunérations perçues par les mandataires au cours de l'exercice 2018 qui, en application des dispositions légales en vigueur à la date de leur communication, comprenaient outre les rémunérations reçues de l'émetteur et des sociétés contrôlées, celles versées par les entreprises contrôlantes, n'ont pas fait l'objet de retraitements de périmètre et sont reproduites à l'identique des données antérieures.

2.2.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2018	**Exercice 2019**
Vincent Bolloré, Président-directeur général (fin du mandat le 14 mars 2019)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 623 428	282 590
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 668 000	–
TOTAL	4 291 428	**282 590**
Cyrille Bolloré, Président-directeur général (nommé le 14 mars 2019)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	–	1 605 602
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	514 740
TOTAL	–	**2 120 342**
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué (fin du mandat le 14 mars 2019)		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 654 790	840 479
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	575 460	–
TOTAL	3 230 250	**840 479**

2.3. Rémunérations et autres avantages

2.3.1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Exercice 2018		**Exercice 2019**	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Vincent Bolloré, Président-directeur général (fin du mandat le 14 mars 2019)				
Rémunération fixe (1)	1 499 000	1 499 000	281 063	281 063
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	281 063	281 063
Rémunération autre	1 060 000	1 060 000	–	–
Rémunération variable annuelle	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur	57 900	57 900	–	–
Avantages en nature (2)	6 528	6 528	1 528	1 528
TOTAL	2 623 428	2 623 428	**282 590**	**282 590**
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué (fin du mandat le 14 mars 2019)				
Rémunération fixe (3)	1 693 395	1 693 395	388 775	388 775
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	75 000	75 000
Rémunération autre	500 000	500 000	–	–
Rémunération variable annuelle (4)	400 000	400 000	450 000	450 000
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur	57 400	57 400	–	–
Avantages en nature (5)	3 996	3 996	1 704	1 704
TOTAL	2 654 790	2 654 790	**840 479**	**840 479**
Cyrille Bolloré, Président-directeur général (nommé le 14 mars 2019)				
Rémunération fixe (6)	–	–	1 059 340	1 059 340
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	825 000	825 000
Rémunération autre (7)	–	–	500 000	500 000
Rémunération variable annuelle	–	–	–	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur (8)	–	–	41 150	41 150
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 000	28 000
Avantages en nature (5)	–	–	5 112	5 112
TOTAL	–	–	**1 605 602**	**1 605 602**

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations pour la période du 1er janvier au 31 mars 2019, qui dans le cadre d'une convention de prestations de présidence facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût (charges comprises) de la rémunération perçue par Vincent Bolloré.
Ainsi en 2019, Vincent Bolloré a perçu une rémunération fixe de 281 063 euros au titre de ses fonctions de Président-directeur général de Bolloré pour la période du 1er janvier 2019 au 31 mars 2019.
(2) Vincent Bolloré bénéficie d'une voiture de fonction.
(3) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 388 775 euros pour la période du 1er janvier au 31 mars 2019, dont 313 775 euros en tant que salarié de Bolloré Transports & Logistics Corporate et 75 000 euros au titre de son mandat de Directeur général délégué de Bolloré.
(4) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu de la société Bolloré Transports & Logistics Corporate une rémunération variable de 450 000 euros. Celle-ci a été appréciée pour 50 % sur les performances des activités de la division Transport et logistique et 50 % sur l'accroissement des volumes de cette même activité (cessions, acquisitions, partenariat ou tout nouveau développement…).
Le montant maximal de la partie variable pour 2019 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe. Le niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.
(5) Cyrille Bolloré bénéficie d'une voiture de fonction.
(6) Nommé le 14 mars 2019, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 1 059 340 euros pour la période du 1er avril au 31 décembre 2019, dont 234 340 euros en tant que salarié de Bolloré Transport & Logistics Corporate et 825 000 euros au titre de ses fonctions de Président-directeur général de Bolloré.
(7) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré SE, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.
Ce mode de rémunération, conforme à la législation du pays concerné, est lié au versement des dividendes effectué au profit du Groupe.
(8) En 2019, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 000 euros versés par Bolloré SE.

2.3.2. TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

	Exercice 2018		**Exercice 2019**	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Cédric de Bailliencourt, Vice-Président				
Rémunération (fixe + variable) (1)	651 360	651 360	511 360	511 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) (2)	325 180	325 180	208 479	208 479
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Yannick Bolloré, Vice-Président				
Rémunération (fixe + variable) (3)	821 360	821 360	821 360	821 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) (4)	44 450	44 450	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Sébastien Bolloré				
Rémunération (fixe + variable) (5)	879 522	879 522	910 097	910 097
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) (6)	51 334	51 334	41 524	41 524
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Marie Bolloré				
Rémunération (fixe + variable) (7)	250 002	250 002	300 000	300 000
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) (8)	56 718	56 718	40 468	40 468
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Bolloré Participations SE, représentée par Gilles Alix (9)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) (10)	441 875	441 875	436 376	436 376
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Gilles Alix				
Rémunération (fixe + variable) (11)	1 638 860	1 638 860	1 289 360	1 289 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) (12)	11 311	11 311	9 391	9 391
Dont rémunération au titre du mandat				
Omnium Bolloré, représentée par Janine Goalabré				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	–	–	–	–
Janine Goalabré (13)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	38 700	38 700	33 200	33 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Financière V, représentée par Marie-Annick Darmaillac				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	–	–		
Marie-Annick Darmaillac (14)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	43 700	43 700	38 200	38 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Hubert Fabri				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	1 115 000	1 115 000	1 109 500	1 109 500
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Olivier Roussel				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	63 700	63 700	48 200	48 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	38 200	38 200
Chantal Bolloré				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	48 700	48 700	43 200	43 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
François Thomazeau				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	43 700	43 700	38 200	38 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	38 200	38 200
Martine Studer				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	135 485	135 485	118 200	118 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	38 200	38 200
Alexandre Picciotto				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	28 200	28 200	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Dominique Hériard-Dubreuil				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	28 200	28 200	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Virginie Courtin (nommée le 29 mai 2019)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	–	–	24 853	24 853
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	16 688	16 688
Valérie Coscas (fin du mandat le 29 mai 2019)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	33 700	33 700	11 512	11 512
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	11 512	11 512
Céline Merle-Béral (15)				
Rémunération (fixe + variable)	25 360	25 360		
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	48 700	48 700	43 200	43 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200

(en euros)	Exercice 2018 Montants attribués	Exercice 2018 Montants versés	Exercice 2019 Montants attribués	Exercice 2019 Montants versés
Nicolas Alteirac (16)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	–	–	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
Elsa Berst (16)				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	–	–	28 200	28 200
Dont rémunération au titre du mandat	–	–	28 200	28 200
TOTAL	6 751 054	6 751 054	**6 217 679**	**6 217 679**

(1) En 2019, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération de 511 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 361 360 euros en partie fixe et 150 000 euros en partie variable.
(2) En 2019, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 000 euros versés par Bolloré SE.
(3) En 2019, Yannick Bolloré a perçu une rémunération de 821 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 301 360 euros en partie fixe et 520 000 en partie variable.
(4) En 2019, Yannick Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE dont 28 000 euros versée par Bolloré SE.
(5) En 2019, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération fixe de 910 097 euros, dont 171 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE et 738 737 euros au titre des activités exercées pour le Groupe en Australie.
(6) En 2019, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 200 euros versés par Bolloré SE.
(7) En 2019, Marie Bolloré a perçu une rémunération en tant que salariée de Bluecarsharing, dont 250 000 euros en partie fixe et 50 000 euros en partie variable.
(8) En 2019, Marie Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 200 euros versés par Bolloré SE.
(9) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.
(11) En 2019, Gilles Alix a perçu une rémunération de 1 289 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 1 151 360 euros en partie fixe et 138 000 euros en partie variable.
(12) En 2019, Gilles Alix a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE.
(13) En sa qualité de représentant permanent de la société Omnium Bolloré.
(14) En sa qualité de représentant permanent de la société Financière V.
(15) En 2019, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 28 200 euros versés par Bolloré SE.
(16) En sa qualité d'administrateur représentant les salariés.

2.3.3. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Cyrille Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	138 000	514 740	14 mars 2022	14 mars 2022	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2019 à 2021 incluses de 2 milliards d'euros à périmètre constant est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros.
Juste valeur de l'action fixée à **3,73 euros** (1)						
TOTAL		**138 000**	**514 740**			

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur de l'action à la date d'attribution en application du code Afep-Medef.

2.3.4. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Gilles Alix (1)	Plan Bolloré 14 mars 2019	230 000	857 900	14 mars 2022	14 mars 2022
Yannick Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	68 000	253 640	14 mars 2022	14 mars 2022
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	30 000	111 900	14 mars 2022	14 mars 2022
Marie Bolloré	Plan Bolloré 14 mars 2019	30 000	111 900	14 mars 2022	14 mars 2022
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 14 mars 2019	57 000	212 610	14 mars 2022	14 mars 2022
Martine Studer	Plan Bolloré 14 mars 2019	10 000	37 300	14 mars 2022	14 mars 2022
Juste valeur de l'action fixée à **3,73 euros**					
TOTAL		**425 000**	**1 585 250**		

(1) En tant que représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

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

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisitions
Cyrille Bolloré	Plan Bolloré 1er septembre 2016	320 000	Conditions de performance
Vincent Bolloré	Plan Bolloré 1er septembre 2016	320 000	Conditions de performance
TOTAL		**640 000**	

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

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisitions
Gilles Alix (1)	Plan Bolloré 1er septembre 2016	320 000	Conditions de présence
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 1er septembre 2016	64 000	Conditions de présence
Marie Bolloré	Plan Bolloré 1er septembre 2016	64 000	Conditions de présence
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 1er septembre 2016	80 000	Conditions de présence
TOTAL		**528 000**	

(1) En tant que représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

2.3.7. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Exercice 2019	Bolloré 2016				Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	1er septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500	380 000	
Nombre total d'actions gratuites attribuées à des mandataires sociaux	528 000	770 000	415 000	425 000	20 000	0
– Cyrille Bolloré	**0**	**0**	**0**	**0**	**15 000**	**0**
– Gilles Alix (1)	**320 000**	**280 000**	**230 000**	**230 000**	**0**	**0**
– Cédric de Bailliencourt	**80 000**	**70 000**	**57 000**	**57 000**	**5 000**	**0**
– Yannick Bolloré	**0**	**280 000**	**68 000**	**68 000**	**0**	**0**
– Sébastien Bolloré	**64 000**	**70 000**	**30 000**	**30 000**	**0**	**0**
– Marie Bolloré	**64 000**	**70 000**	**30 000**	**30 000**	**0**	**0**
– Martine Studer	**0**	**0**	**0**	**10 000**	**0**	**0**
Date d'attribution des actions	1er septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	4,17	3,73	17,29	24,42
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500	339 500	13 500
Nombre d'actions gratuites annulées	139 200	0	0	0	28 250	0
Nombre d'actions gratuites acquises	3 955 200	0	0	0	311 250	13 500
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2019	0	1 610 000	1 238 000	3 017 500	0	0

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

2.3.8. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Exercice 2019	Bolloré 2016				Blue Solutions 2014
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	1er septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500	380 000
Nombre total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux	640 000	560 000	538 000	138 000	25 000
– Vincent Bolloré	**320 000**	**280 000**	**400 000**	**0**	**0**
– Cyrille Bolloré	**320 000**	**280 000**	**138 000**	**138 000**	**0**
– Gilles Alix (1)	**0**	**0**	**0**	**0**	**25 000**
Date d'attribution	1er septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019	8 janvier 2014
Date d'acquisition	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2018
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	14 mars 2022	8 janvier 2020
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	4,17	3,73	17,29
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans
Nombre d'actions de performance attribuées	640 000	560 000	538 000	138 000	25 000
Nombre d'actions de performance annulées	0	0	0	0	25 000
Nombre d'actions de performance acquises	640 000	0	0	0	0
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2019	0	560 000	538 000	138 000	0

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations SE.

2.3.9. ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions gratuites	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré 2016
Actions gratuites attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 538 000	NA	538 000
Actions gratuites attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 256 000	NA	256 000

2.3.10. ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions de performance	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 0	NA	0
Actions attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 0	NA	0

2.3.11. CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Exercice 2019	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Vincent Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 14 mars 2019		•		•		•		•
Cyrille Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 14 mars 2019 Date de fin de mandat : 31 décembre 2021		•		•		•		•
Cyrille Bolloré Directeur général délégué Date de début de mandat : 5 juin 2013 Date de fin de mandat : 14 mars 2019		•		•		•		•

2.4. Ratio d'équité

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS ET ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DES SALARIÉS AU REGARD DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ.

Les informations ci-après sont présentées en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 alinéa 6 du Code de commerce.
Le périmètre retenu pour le calcul des ratios d'équité est celui des salariés de la société Bolloré SE France représentant les activités de la holding du Groupe Bolloré ainsi que les activités industrielles et de recherche et développement des batteries électriques, bus et films plastiques.
La rémunération prise en compte pour le calcul de la moyenne et de la médiane des salariés est la rémunération en équivalent temps plein des salariés continûment présents pendant au moins deux années civiles au 31 décembre de chaque exercice pour lequel le ratio est calculé. La rémunération calculée au titre de l'exercice N se compose des éléments fixes au titre de l'exercice N et des éléments de rémunération variable au titre de l'exercice N1 versés au cours de l'exercice N, les actions gratuites attribuées au cours de l'exercice N, les primes de participation et d'intéressement ainsi que les avantages en nature versés au cours de l'année N.
Les actions gratuites attribuées au cours d'un exercice donné sont valorisées à la date de leur attribution conformément aux normes IFRS.
La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est composée des éléments fixes, variables, des plans de rémunération à long terme, des rémunérations pour les mandats d'administrateur ainsi que des avantages en nature versés par la société Bolloré SE et les sociétés contrôlées par celle-ci.
Vincent Bolloré était Président-directeur général au cours de la totalité des exercices 2015, 2016, 2017, 2018 et a terminé son mandat le 14 mars 2019. Pour l'exercice 2019, la rémunération retenue pour le Président-directeur général correspond à celle de Cyrille Bolloré reconstituée en équivalent temps plein annuel.
La performance de la société est mesurée au travers des indicateurs consolidés du Groupe Bolloré : le résultat opérationnel et l'EBITA (publié à compter de l'exercice 2018 uniquement pour ce dernier).

RATIO D'ÉQUITÉ BOLLORÉ SE

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	**Exercice 2019**
Président-directeur général					
Rémunération du Président-directeur général (en euros)	2 509 160	3 064 060	3 154 246	3 899 846	3 162 706
Évolution N/N–1		*22 %*	*3 %*	*24 %*	*– 19 %*
Ratio sur rémunération moyenne	37,3	43,9	39,6	48,6	38,1
Évolution N/N–1		*18 %*	*– 10 %*	*23 %*	*– 22 %*
Ratio sur rémunération médiane	64,9	78,2	78,7	95	74,4
Évolution N/N–1		*20,5 %*	*0,7 %*	*20,7 %*	*– 21,7 %*

RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DE BOLLORÉ SE

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	**Exercice 2019**
Rémunération moyenne des salariés	67 217	69 852	79 684	80 201	83 104
Évolution N/N–1		*3,9 %*	*14,1 %*	*0,6 %*	*3,6 %*
Rémunération médiane des salariés	38 685	39 197	40 078	41 065	42 522
Évolution N/N–1		*1,3 %*	*2,2 %*	*2,5 %*	*3,5 %*

PERFORMANCE DU GROUPE BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017 (1)	Exercice 2018	**Exercice 2019**
Résultat opérationnel	701 009	627 100	1 123 884	1 301 146	1 259 228
Évolution N/N–1		*– 11 %*	*79 %*	*16 %*	*– 3 %*
EBITA	ND	ND	ND	1 630 349	1 634 032
Évolution N/N–1					*0 %*

ND : non disponible.
(1) Intégration de Vivendi dans le périmètre de consolidation de Bolloré SE.

5 Analyse de l'activité et états financiers

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice 166

1.1. Activité et compte de résultat 166
1.2. Structure financière 173
1.3. Investissements 174

2. Recherche et développement, brevets et licences 176

2.1. La recherche et le développement 176
2.2. Brevets et licences 177

3. Événements postérieurs à la clôture 178

4. Tendances et objectifs 179

5. Comptes consolidés 180

5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2019 180
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 266

6. Comptes sociaux 270

6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2019 270
6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 285

7. Autres informations financières et comptables 288

7.1. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices 288
7.2. Informations relatives aux délais de paiement 289

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice

1.1. Activité et compte de résultat

1.1.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Le Groupe a créé quatre marques distinctes afin de proposer une offre commerciale claire et attractive, Bolloré Ports, Bolloré Logistics, Bolloré Railways et Bolloré Energy. Cependant le reporting financier interne basé sur l'organisation géographique du Groupe, tel que présenté ci-dessous et dans les comptes annexes, reste inchangé, plusieurs entités juridiques regroupant encore plusieurs de ces marques.

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	5 939	6 007
– Bolloré Logistics	3 493	3 531
– Bolloré Africa Logistics	2 446	2 476
EBITA (1)	580	511
Investissements	229	300

(1) Avant redevances de marque Bolloré.

Le chiffre d'affaires 2019 s'élève à 5 939 millions d'euros, en baisse de 2 % à périmètre et taux de change constants, en raison du recul de Bolloré Logistics de 2 % qui est pénalisé par la baisse des volumes aériens et maritimes, en partie compensée par la hausse des taux de fret et la bonne activité logistique d'entrepôts (+ 13 %). Le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics est en repli de 1 % à périmètre et taux de change constants, compte tenu de la contraction de la logistique, en partie compensée par la croissance des terminaux portuaires. Enfin, l'activité ferroviaire progresse grâce à la croissance des trafics de marchandises.
L'EBITA (1), en hausse de 13 % à périmètre et taux de change constants, s'établit à 580 millions d'euros, contre 511 millions d'euros en 2018. Il intègre les bonnes performances des terminaux portuaires en Afrique, la légère progression des résultats de la commission de transport dans un environnement commercial mondial plus incertain, ainsi que la poursuite de l'amélioration des résultats des activités du chemin de fer.

Bolloré Logistics

Bolloré Logistics exerce tous les métiers de la commission de transport et de la logistique dans le monde entier tout en offrant des services sur mesure à chacun de ses clients. Présent dans une centaine de pays, il figure parmi les dix premiers groupes mondiaux de commission de transport et de logistique (2).
En 2018, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics s'élève à 3 493 millions d'euros, en repli de 2 % à périmètre et de taux de change constants en raison de la baisse des volumes aériens et maritimes, en partie compensée par la hausse des taux de fret et la bonne activité logistique d'entrepôts (+ 13 %).
Par zone géographique, le résultat opérationnel 2018 évolue comme suit :
- en Europe, les résultats progressent grâce à la bonne marche de la France, l'outre-mer, la Suisse et la Belgique ;
- en Asie, la progression des résultats de la Grande Chine compense la diminution des résultats des projets (Australie) ainsi que les coûts de mise en service du BlueHub de Singapour ;
- les autres zones font apparaître une progression des résultats des Amériques (États-Unis, Mexique, Argentine) et de la zone Moyen-Orient – Asie du Sud (Inde notamment).

Le Groupe a également poursuivi le développement de son réseau :
- en avril 2019, le Groupe a signé un accord stratégique avec le groupe WiseTech Global pour le déploiement de la solution logicielle de Transport Management System CargoWise One dans l'ensemble du réseau ;
- en juillet 2019, le Groupe a présenté le BlueHub à Singapour, entrepôt de nouvelle génération d'une superficie de 50 000 m², entièrement automatisé, alliant développement durable et innovation. Il est certifié premier projet BiodiverCity® en Asie ;
- en septembre 2019, le Groupe a cédé Bolloré Ports France au groupe Maritime Kuhn ;
- en mars 2020, le Groupe a acquis Global Freight Solutions AB qui emploie 50 personnes en Suède et en Finlande.

Bolloré Africa Logistics

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 23 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le plus grand réseau de logistique intégrée en Afrique. En 2019, le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics s'élève à 2 446 millions d'euros, en recul de 1 % à périmètre et taux de change constants, compte tenu de la contraction de la logistique, en partie compensée par la croissance des terminaux portuaires. Enfin, l'activité ferroviaire progresse grâce à la croissance des trafics de marchandises.
Les résultats 2019 ont été marqués par :
- les bonnes performances des terminaux portuaires, en particulier Congo Terminal, Abidjan Terminal, Togo Terminal, Conakry Terminal, Freetown Terminal et MPS qui bénéficient de l'augmentation des volumes manutentionnés ;
- une progression des activités de logistique et de manutention conventionnelle, en particulier en Afrique centrale et de l'Ouest (Nigeria, Côte d'Ivoire, Cameroun et Sénégal), qui compense la diminution des volumes opérés en Afrique de l'Est et australe ;
- la poursuite de l'amélioration des résultats des activités du chemin de fer qui bénéficient notamment de la hausse des trafics de marchandises de Camrail et du transport des hydrocarbures vers le Tchad et le Burkina Faso.

Par ailleurs, le Groupe Bolloré a également poursuivi le développement de son réseau avec :
- en février 2019 : protocole d'accord stratégique avec Cosco Shipping Lines (collaboration commerciale et opérationnelle, notamment en matière de digitalisation avec objectif d'intensifier les flux internationaux, notamment sur le continent africain) ;
- en mars 2019 : projet d'accord pour créer une coentreprise en Éthiopie. Investissement prévu pour la construction d'un hub logistique. BTL entend accompagner la modernisation et le développement des ports secs, particulièrement celui de Modjo ;
- en juillet 2019 : entrée en phase opérationnelle de MPS Terminal 3, nouveau terminal à conteneurs du Ghana, projet porté par le consortium MPS réunissant Bolloré Transport & Logistics, APMT et l'autorité portuaire du Ghana (GPHA) ;
- en décembre 2019 : signature d'un contrat de concession du terminal roulier de Port-Saïd avec la zone économique du canal de Suez et le groupement mondial Bolloré/Toyota Tsusho/NYK. Plan d'investissement à terme de 150 millions de dollars.

Concernant DIT, le terminal de Douala au Cameroun, des procédures juridiques sont en cours avec l'autorité portuaire concernant l'exclusion de la candidature à l'appel d'offres et la réquisition abusive de nos matériels.

(1) Résultat opérationnel ajusté (EBITA) : correspond au résultat opérationnel avant les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (PPA : Purchase Price Allocation), les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises.
(2) Sources internes.

BOLLORÉ ENERGY

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	2 650	2 699
EBITA (1)	56	34
Investissements	17	30

(1) Résultat opérationnel ajusté (EBITA) : correspond au résultat opérationnel avant les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (PPA : Purchase Price Allocation), les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises.

À travers Bolloré Energy, le Groupe Bolloré est un acteur majeur dans le domaine de la logistique pétrolière avec une capacité de stockage de produits pétroliers finis en France, en Suisse et en Allemagne de 2,1 millions de m³, répartie dans 26 dépôts détenus en pleine propriété ou en participation. En France, sa capacité de stockage s'élève à 1,8 million de m³, représentant 10 % des capacités existantes, et à 0,4 million de m³ en Suisse, soit 5 % des capacités existantes. Enfin, Bolloré Energy, qui exploite l'oléoduc Donges-Metz au travers de sa filiale SFDM, a transporté plus de 3 millions de m³ en 2019.
Bolloré Energy est également un des leaders de la distribution indépendante de produits pétroliers tels que le fioul domestique, le gasoil routier et non routier. La distribution est aussi opérée en Suisse et en Allemagne.

Le chiffre d'affaires 2019, à 2 650 millions d'euros, est en repli de 2,1 % à périmètre et taux de change constants compte tenu d'une baisse des volumes, liée à des conditions climatiques défavorables, malgré une légère hausse des prix des produits pétroliers. L'EBITA progresse de 64 % grâce à la progression des résultats des activités en France et en Allemagne, ainsi qu'à la contribution positive du nouveau site de DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne), exploité en partenariat avec Total qui détient 30 % du capital.
En mai 2019, le Groupe a cédé sa participation de 5,5 % dans Trapil à Pisto, son premier actionnaire. Il a également obtenu le prolongement de la concession des activités de SFDM pour une durée de deux ans.

COMMUNICATION

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	15 898	13 985
EBITA (1)	1 526	1 288
Investissements	946	586

(1) Résultat opérationnel ajusté (EBITA) : correspond au résultat opérationnel avant les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (PPA : Purchase Price Allocation), les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises.

Le pôle Communication du Groupe Bolloré repose principalement sur Vivendi. Le Groupe Bolloré détient 27 % du capital de Vivendi.
Le chiffre d'affaires ressort à 15 898 millions d'euros, en progression de 6 % à périmètre et taux de change constants par rapport à 2018, essentiellement grâce à la progression d'Universal Music Group (UMG, + 14,0 %).
Le résultat opérationnel ajusté s'élève à 1 526 millions d'euros, contre 1 288 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 18,5 % (+ 11 % à taux de change et périmètre constants), principalement grâce à la progression d'UMG, partiellement compensée par le recul de Groupe Canal+, du fait de charges de restructuration.
À cet égard, le résultat opérationnel ajusté comprend les charges de restructuration, qui s'élèvent à 161 millions d'euros, contre 115 millions d'euros en 2018, et sont essentiellement supportées par Groupe Canal+ (92 millions d'euros liés notamment à la mise en place d'un projet de transformation de ses activités françaises au second semestre 2019, contre 28 millions d'euros en 2018), Havas Group (35 millions d'euros, contre 30 millions d'euros en 2018), UMG (24 millions d'euros, contre 29 millions d'euros en 2018) et Corporate (2 millions d'euros, contre 19 millions d'euros en 2018).
Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 1 381 millions d'euros, en hausse de 16,9 % par rapport à 2018.
L'impôt dans le résultat net est un produit net de 140 millions d'euros, contre une charge nette de 357 millions d'euros en 2018. En 2019, il comprend un produit d'impôt courant d'un montant de 473 millions d'euros comptabilisé à la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019 concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé au titre des exercices 2012 et 2015. Hors cet impact, l'impôt dans le résultat net est une charge nette de 333 millions d'euros, soit une évolution favorable de 24 millions d'euros.
Le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 1 583 millions d'euros (1,28 euro par action de base), contre 127 millions d'euros en 2018 (0,10 euro par action de base), en augmentation de 1 456 millions d'euros. Cette évolution reflète notamment la progression du résultat opérationnel (+ 199 millions d'euros), l'amélioration des autres charges et produits financiers (+ 828 millions d'euros dus notamment à la dépréciation en 2018 des titres Telecom Italia pour 1 066 millions d'euros) et le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros mentionné ci-dessus.

Le résultat net ajusté est un bénéfice de 1 741 millions d'euros (1,41 euro par action de base), contre 1 157 millions d'euros en 2018 (0,92 euro par action de base), en hausse de 50,5 %. Cette évolution reflète principalement la progression du résultat opérationnel ajusté (EBITA) de 238 millions d'euros et le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros.

- **Universal Music Group**

En 2019, le chiffre d'affaires d'Universal Music Group (UMG) s'établit à 7 159 millions d'euros, en hausse de 14,0 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 (+ 18,9 % en données réelles).
Le chiffre d'affaires de la musique enregistrée progresse de 11,6 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 grâce à l'augmentation des revenus liés aux abonnements et au streaming (+ 21,5 %) et à l'amélioration des ventes physiques supportées par les sorties de nouveaux albums (+ 3,1 %), qui compensent largement la baisse continue des ventes de téléchargements (– 23,2 %). Le chiffre d'affaires de l'édition musicale augmente de 9,2 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018, également porté par la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming. Le chiffre d'affaires du merchandising et des autres activités croît de 73,7 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018, grâce à la hausse des activités de concerts et des revenus D2C (distribution directe au consommateur).
Porté par la progression du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel ajusté s'élève à 1 124 millions d'euros, en augmentation de 22,3 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 (+ 24,6 % en données réelles).

- **Groupe Canal+**

Fin décembre 2019, le portefeuille global d'abonnés de Groupe Canal+ (individuels et collectifs), qui intègre désormais les activités de M7, atteint 20,3 millions, contre 17,2 millions à fin décembre 2018 en pro forma, dont 8,4 millions en France métropolitaine.
En 2019, le chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 5 268 millions d'euros, en progression de 2,0 % par rapport à 2018 (– 0,9 % à taux de change et périmètre constants) :

- le chiffre d'affaires de la télévision en France métropolitaine recule légèrement (– 2,8 % à taux de change et périmètre constants), en raison de la baisse du portefeuille d'abonnés individuels autodistribués. En revanche, le portefeuille d'abonnés à Canal+ enregistre une croissance nette de 72 000 abonnés sur les douze derniers mois ;

- le chiffre d'affaires à l'international progresse fortement de 13,7 % (+ 6,1 % à taux de change et périmètre constants) porté à la fois par la croissance organique et par l'intégration de M7 ;
- le chiffre d'affaires de Studiocanal s'établit à 434 millions d'euros, en baisse (– 12,8 % à taux de change et périmètre constants), en raison de la sortie d'un nombre moins important de films par rapport à 2018.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration de Groupe Canal+ s'élève à 435 millions d'euros, contre 428 millions d'euros en 2018. Après charges de restructuration, l'EBITA s'établit à 343 millions d'euros, contre 400 millions d'euros en 2018.
Plusieurs accords importants ont été annoncés au quatrième trimestre 2019 pour la France avec Netflix, l'UEFA pour la Champions League, The Walt Disney Company (notamment pour la commercialisation de Disney+) et BeIN Sports, ce dernier accord permettant à Canal+ de diffuser deux matches de Ligue 1 par journée de championnat, dès la prochaine saison 2020/2021. En janvier 2020, Groupe Canal+ a prolongé son accord avec Formula One Management pour rester le diffuseur exclusif de l'intégralité des trois prochaines saisons de Formule 1.

- **Havas**

Le chiffre d'affaires 2019 d'Havas Group s'établit à 2 378 millions d'euros, en croissance de 2,6 % (– 1,0 % à taux de change et périmètre constants) par rapport à 2018. Le revenu net s'élève à 2 256 millions d'euros, en hausse de 2,8 % par rapport à 2018. La contribution des acquisitions est de + 1,3 % et les effets de change sont positifs de + 2,5 %. La croissance organique est de – 1,0 % par rapport à 2018. Havas group a accéléré ses investissements financiers au second semestre 2019 et a réalisé quatre acquisitions stratégiques en termes d'expansion géographique et de renforcement d'expertise : Buzzman en France, Langoor et Shobiz en Inde et Gate One au Royaume-Uni.
Havas Group consolide sa rentabilité. Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration s'élève à 260 millions d'euros, en croissance de 6,1 % par rapport à 2018. Après charges de restructuration, l'EBITA ressort à 225 millions d'euros, en croissance de 4,5 %. La marge EBITA/revenu net gagne ainsi + 0,2 point.

- **Editis**

Vivendi consolide Editis par intégration globale depuis le 1er février 2019. Sa contribution au chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 687 millions d'euros sur onze mois, en croissance pro forma de 6,3 % à taux de change et périmètre constants par rapport à la même période de 2018. Depuis le 1er février 2019, le chiffre d'affaires de l'activité Éducation et référence progresse fortement de 16,8 %. Grâce à la réforme des programmes de lycée, Editis renforce sa position d'acteur majeur de l'édition scolaire en s'appuyant sur ses marques fortes que sont Nathan, Bordas et Le Robert. La littérature poursuit sa croissance (+ 2,0 % en pro forma onze mois). Editis confirme sa position de leader sur ce segment avec six auteurs dans le top 10 des auteurs les plus vendus en France en 2019. Le chiffre d'affaires lié à la diffusion des éditeurs partenaires augmente également (+ 4,2 % en pro forma onze mois), porté notamment par la distribution du prix Goncourt « Tous les hommes n'habitent pas le monde de la même façon », de Jean-Paul Dubois (L'Olivier).
Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) d'Editis s'établit à 52 millions d'euros depuis le 1er février 2019, en croissance pro forma de 46,9 % par rapport à la même période de 2018, grâce à la progression du chiffre d'affaires et une maîtrise des coûts.

- **Gameloft**

Fort de 1,5 million de téléchargements par jour en 2019, Gameloft est l'un des tout premiers éditeurs mondiaux de jeux vidéo.
En 2019, le chiffre d'affaires de Gameloft s'établit à 259 millions d'euros, en baisse de 11,8 % par rapport à 2018. Les ventes sur les plates-formes OTT, qui représentent 72 % des ventes totales, reculent de 11,1 %.
Le décalage à 2020 de trois jeux majeurs initialement prévus au second semestre 2019 et la saturation du marché du jeu mobile expliquent en grande partie cette baisse. L'activité publicitaire, qui représente 11,6 % du chiffre d'affaires total, progresse en revanche de 4,8 %.
En 2019, la baisse des coûts fixes de Gameloft n'a compensé que partiellement le recul du chiffre d'affaires et la hausse des investissements marketing. L'EBITA s'établit à – 36 millions d'euros.

- **Vivendi Village et Nouvelles Initiatives**

Vivendi Village

En 2019, le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'établit à 141 millions d'euros, en forte croissance de 38,9 % à taux de change et périmètre constants (14,6 % en données réelles) par rapport à 2018. Cette progression est largement imputable au développement des activités de spectacle vivant en France et en Grande-Bretagne, ainsi que des salles en France et en Afrique. Leur chiffre d'affaires de 68 millions d'euros a pratiquement doublé en un an (× 1,9). Le pôle Billetterie, fédéré sous la marque See Tickets, représente un chiffre d'affaires de 66 millions d'euros (+ 14,4 % par rapport à 2018 et + 6,5 % à taux de change et périmètre constants). Cette hausse s'explique notamment par le développement des activités aux États-Unis dont le chiffre d'affaires a pratiquement doublé en un an.
L'EBITA de Vivendi Village représente une perte de 17 millions d'euros, contre une perte de 9 millions d'euros en 2018. Si l'on exclut les activités en développement en Afrique, le résultat opérationnel ajusté est pratiquement à l'équilibre.

Nouvelles Initiatives

En 2019, le chiffre d'affaires de Nouvelles Initiatives, qui regroupe des entités en phase de lancement ou de développement, s'élève à 71 millions d'euros, en hausse de 6,2 % par rapport à 2018 (+ 9,3 % à taux de change et périmètre constants).
GVA a continué de déployer son réseau de fibre en Afrique afin de permettre à ses clients de disposer d'un accès à l'Internet très haut débit. Après Libreville et Lomé, GVA a connu un nouveau développement en 2019 avec son arrivée à Pointe-Noire (République du Congo). En 2019, GVA équipe plus de 25 000 abonnés dans les trois villes où la société est implantée.
Dailymotion a conclu plus de 280 accords avec des éditeurs mondiaux leaders en 2019, dont 70 aux États-Unis et des dizaines sur des territoires où l'entreprise était peu présente (Indonésie, Taïwan, Mexique). L'audience dans ces nouveaux pays a fortement progressé. À fin 2019, celle sur les contenus premium représente plus de 70 % de son audience globale, contre moins de 30 % en 2017, et le total de ses utilisateurs mensuels a crû de 20 % en deux ans pour dépasser 350 millions à fin 2019. En 2019, Dailymotion a également achevé la refonte de son écosystème publicitaire. Elle a créé sa plate-forme programmatique propriétaire et son système de monétisation des contenus (en direct ou en programmatique).
Le résultat opérationnel ajusté de Nouvelles Initiatives représente une perte de 65 millions d'euros, contre une perte de 99 millions d'euros en 2018.
Pour de plus amples informations, le document de référence de Vivendi est disponible sur son site Internet www.vivendi.com.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SYSTÈMES

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	329	358
EBITA (1)	(434)	(160)
Investissements	82	69

(1) Résultat opérationnel ajusté (EBITA) : correspond au résultat opérationnel avant les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (PPA : Purchase Price Allocation), les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises.

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (Stockage d'électricité, Films plastiques, Terminaux et systèmes spécialisés) est en recul de 5 % en croissance organique, à 329 millions d'euros, en raison de la baisse de l'activité Autopartage liée à l'arrêt d'Autolib', ainsi que du retrait de la division Terminaux spécialisés, pénalisée par la baisse de l'activité dans le segment passagers. Il bénéficie cependant de la progression de Bluebus, avec la vente de 67 bus dont 26 bus de 12 mètres en 2019. Le chiffre d'affaires réalisé par Blue Solutions avec les entités de Blue Applications ressort à 21 millions d'euros (contre 38 millions d'euros en 2018) et est éliminé au niveau du Groupe Bolloré.
L'EBITA ressort à – 434 millions d'euros après prise en compte d'éléments exceptionnels. Il intègre une légère progression des activités Terminaux et systèmes spécialisés et Télécoms ainsi que 269 434 millions d'euros de dépréciations, principalement des actifs voitures électriques, batteries ancienne génération et autopartage.
Le secteur Stockage d'électricité et systèmes est désormais organisé entre deux divisions, Bretagne qui intègre les activités Films, Batterie, Bus, Stationnaire et Systèmes qui regroupe IER, Polyconseil, les véhicules électriques et les autopartages et les activités Télécoms (fréquence 3,5 GHz).

Bretagne

Blue Solutions

Blue Solutions produit la batterie électrique Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada. Blue Solutions a été introduite en Bourse le 30 octobre 2013, au premier marché de NYSE-Europe, au prix de 14,50 euros. Au 31 décembre 2019, son cours était de 16,90 euros et sa capitalisation boursière de 493 millions d'euros.
Le chiffre d'affaires 2019 de Blue Solutions est en baisse de 31 % par rapport à celui de 2018 qui comprenait 12,5 millions d'euros de recettes en provenance de Bolloré SE pour un accord de recherche qui a pris fin. La baisse du chiffre d'affaires est conforme aux prévisions en attendant le démarrage des nouvelles productions.
Comme prévu, la transformation des usines au Canada et en Bretagne se poursuit afin de permettre le développement de la nouvelle génération de batteries, produites à partir de 2020, plus performantes et avec un meilleur prix de revient. L'EBITA recule de 11 millions d'euros principalement en lien avec la baisse du chiffre d'affaires et l'arrêt de l'activité Supercapacités.
Blue Solutions devient un pure-player industriel spécialisé dans la conception et la production de cellules et batteries électriques « tout solide ». Le LMP® est une technologie unique développée par Blue Solutions, qui répond aux enjeux de sécurité (absence d'emballement thermique), de robustesse (insensibilité à la température) et d'empreinte environnementale (au phosphate sans nickel ni cobalt). Blue Solutions possède un retour d'expérience de près de dix ans sur la technologie et les process de fabrication.
Blue Solutions continue à concentrer ses investissements sur l'accroissement de ses capacités de production en Bretagne et au Québec pour accompagner la croissance attendue des prochaines années et sur sa R&D qui lui assure une avance très importante sur la future génération de batteries « tout solide ».
Cette nouvelle stratégie a déjà permis de déployer des partenariats avec des grands groupes internationaux sur des marchés à forte croissance comme les réseaux de transports collectifs urbains respectueux de l'environnement qui sont une priorité des politiques publiques et des agglomérations au niveau mondial :

- RATP : les bus fabriqués par Bluebus équipent les premières lignes de bus 100 % électriques à Paris. Blue Solutions accompagne la transition de la RATP vers une neutralité carbone depuis 2017 ;
- Evobus, qui fait partie du groupe Daimler, a exprimé son intérêt de disposer de l'exclusivité européenne pour l'intégration des batteries LMP® dans ses bus eCitaro. Les premières livraisons de bus eCitaro équipés de batteries LMP® auront lieu en 2020 et confirment la pertinence de ce choix stratégique ;
- Gaussin a sélectionné la technologie LMP® pour équiper ses tracteurs portuaires électriques commercialisés au niveau mondial (premiers succès : Nouvelle-Zélande et Qatar) et ACTIA devient l'un des premiers intégrateurs à proposer la technologie LMP® à ses clients internationaux dans 16 pays.

Bluebus

Bluebus a vendu 67 bus dont 26 bus de 12 mètres en 2019. Le carnet de commandes restant à livrer à fin 2019 comprend 67 bus 12 mètres et 8 bus 6 mètres.

Stockage d'énergie

Le Groupe développe des systèmes de stockage d'énergie pour la gestion et la régulation intelligente des flux d'électricité et l'injection des énergies renouvelables dans le réseau.
Pour RTE, leader mondial de la gestion de réseaux électriques, Blue Storage fournit un système de stockage par batteries à Ventavon (projet Ringo). Avec plus de 30 MWh installés, ce projet qui s'étend sur une durée totale de vingt-huit mois sera l'un des plus importants systèmes de stockage en France et en Europe.

Films plastiques

L'activité est en repli de 4,5 % sur le marché de l'emballage principalement en raison de la baisse des ventes de films Bolphane, mais compensé en partie par le fort dynamisme des ventes de films Bolfresh (film barrière pour produits alimentaires).

Systèmes

Autopartage

Suite à l'arrêt d'Autolib' et au repositionnement de Blue Solutions sur les bus et le stationnaire, le Groupe a procédé à d'importantes dépréciations des actifs voitures électriques, batteries ancienne génération et autopartage et mène une réflexion sur l'avenir de cette activité afin d'en réduire les pertes.

Terminaux et systèmes spécialisés

IER poursuit son développement dans les systèmes passagers (aéroports, gares) et de contrôle d'accès. Une nouvelle marque Easier a été lancée pour réunir les synergies entre IER et Automatic Systems.
La baisse du chiffre d'affaires d'IER enregistrée en 2019 est principalement imputable au segment « passagers », impacté par la baisse de l'activité dans le secteur des bornes et terminaux d'impression ou d'affranchissement, et les portes automatisées pour les aéroports, les administrations et les transports.
En revanche, Automatic Systems a enregistré de bonnes performances dans les systèmes de contrôle d'accès piétons, passagers et véhicules, avec un chiffre d'affaires en croissance sur la plupart des zones géographiques (Europe du Nord, France et Royaume-Uni).
Hors BluePointLondon, les résultats 2019 d'IER enregistrent une progression par rapport à 2018 notamment grâce à des économies de charges chez IER et à la hausse du chiffre d'affaires chez Automatic Systems.

Polyconseil

Polyconseil, qui fournit des conseils et services informatiques et conçoit des logiciels, s'est redéployé en 2019 compte tenu du ralentissement des développements des autopartages vers de nouvelles applications (Smart Mobility).

Télécoms

Le Groupe Bolloré a cédé en 2019 à Amundi Private Equity Funds (Amundi PEF), Bpifrance et Socadif Capital Investissement sa participation de 55 % dans Wifirst, fournisseur d'accès Internet spécialisé dans la technologie Wi-Fi. La cession de la participation dans Wifirst a généré en trésorerie environ 115 millions d'euros et une plus-value consolidée d'environ 80 millions d'euros.

Bolloré SE poursuit ses investissements dans le secteur des télécoms où il possède des licences en fréquence 3,5 GHz offrant une couverture sur l'ensemble du territoire français permettant de déployer un réseau.

AUTRES ACTIFS

Participations

Tout en développant chacun de ses différents métiers opérationnels, le Groupe a toujours cherché à disposer d'une épargne industrielle composée d'actifs pouvant soit être cédés en cas de nécessité, soit constituer les bases de nouveaux développements.

Le Groupe Bolloré gère ainsi un portefeuille de participations cotées d'une valeur de 4,8 milliards d'euros à fin 2019. Il se compose, d'une part, du portefeuille de Bolloré SE représentant 0,9 milliard d'euros (participations dans Mediobanca, dans le groupe Socfin, Bigben, Vallourec...) et, d'autre part, du portefeuille de Vivendi représentant 3,9 milliards d'euros (participations dans Telecom Italia, Mediaset...). En outre, le Groupe possède divers actifs agricoles.

Portefeuille Bolloré SE

Le portefeuille Bolloré SE, qui s'élève à 886 millions d'euros à fin 2019, se compose principalement :

- d'une participation dans Mediobanca [1] (6,7 %), dont la valeur boursière s'élève à 566 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le Groupe Bolloré, qui avait vendu un peu plus de 1 % de sa participation dans Mediobanca pour 91 millions d'euros à un cours supérieur à 9 euros, a cédé 1 % supplémentaire en janvier 2020 à un cours de plus de 9 euros pour plus de 90 millions d'euros ;
- de participations dans les sociétés du groupe Socfin pour une valeur boursière de 239 millions d'euros au 31 décembre 2019 (voir actifs agricoles) ;
- et de participations dans le groupe Vallourec (1,2 %) et dans la société Bigben Interactive (19,6 %), l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

Portefeuille Vivendi

Le portefeuille Vivendi, qui s'élève à 3 943 millions d'euros, comprend principalement des participations dans :

- Telecom Italia [1] où Vivendi est le principal actionnaire avec 23,9 % du capital représentant une valeur boursière de 2 025 millions d'euros à fin 2019 ;
- Mediaset dont il est le deuxième actionnaire industriel avec 28,8 % du capital représentant une valeur boursière de 905 millions d'euros à fin 2019.

Plantations et autres actifs agricoles

Socfin [2]

Le Groupe Bolloré détient des participations minoritaires dans le Groupe Socfin, qui gère près de 200 000 hectares de plantations en Asie et en Afrique. Les résultats 2019 intègrent l'évolution peu favorable des cours de l'huile de palme (– 5 %) en partie compensée par la hausse des cours du caoutchouc (+ 3 %).

Fermes américaines

Le Groupe possède trois fermes en Géorgie et en Floride représentant 3 300 hectares. Un investissement de 35 millions de dollars (30 millions d'euros) est en cours pour convertir 1 800 hectares en oliveraies. Au 31 décembre 2019, la très grande majorité du projet initial d'oliveraie est plantée. Les premières productions d'huile d'olive sont attendues fin 2020, les travaux de l'huilerie ayant débuté.

Vignes

Le Groupe est propriétaire de deux domaines viticoles dans le sud de la France dont le domaine de La Croix (cru classé) et le domaine de La Bastide blanche. Ils représentent une superficie de 242 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. Le chiffre d'affaires 2018, à 4,2 millions d'euros, est stable par rapport à 2018.

FAITS MARQUANTS ET ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Vivendi – Accord avec Tencent

Le 31 mars 2020, Vivendi a annoncé avoir finalisé la cession de 10 % du capital d'Universal Music Group à un consortium mené par Tencent, trois mois après l'accord signé le 31 décembre 2019, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Le consortium, mené par Tencent, comprenant Tencent Music Entertainment et d'autres co-investisseurs financiers, a l'option d'acquérir, sur la même base de valorisation, jusqu'à 10 % supplémentaires du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021.

Offre publique d'achat sur Blue Solutions par Bolloré SE

Le 12 mars 2020, Bolloré SE a annoncé un projet d'offre publique alternative simplifiée visant les actions de sa filiale société Blue Solutions, comportant une branche achat au prix de 17 euros par action et une branche échange assortie d'une parité de 4,5 actions Bolloré SE pour une action Blue Solutions. Cette offre faisait suite à l'engagement pris à l'occasion de l'OPAS, réalisée en 2017 au prix de 17 euros par action, de réaliser une nouvelle offre en 2020 au même prix dans l'hypothèse où le cours de l'action Blue Solutions serait inférieur à 17 euros.

L'évolution exceptionnelle des marchés provoquée par la crise du Covid-19 ayant fait perdre tout intérêt à la branche échange envisagée, Bolloré SE a annoncé le 17 mars 2020 que son projet d'offre ne consistait désormais plus qu'en une offre d'achat au prix inchangé de 17 euros par action Blue Solutions. Ce projet d'offre modifié a ainsi été déposé le 8 avril 2020 par Bolloré SE auprès de l'AMF.

L'offre porte sur la totalité des actions existantes Blue Solutions non détenues par Bolloré SE, soit environ 22,07 % du capital et 20,70 % des droits de vote. Bolloré SE a l'intention de mettre en œuvre la procédure de retrait obligatoire sur Blue Solutions à l'issue de l'offre, en application des dispositions de l'article L. 433-4 II du Code monétaire et financier et des articles 237-1 et suivants du RGAMF.

Bolloré Participations SE, société holding du Groupe Bolloré, qui détient à ce jour 17,60 % du capital et 17,91 % des droits de vote de Blue Solutions, ayant pris acte de l'abandon de la branche échange à laquelle elle avait initialement exprimé son intention d'apporter ses titres, a indiqué qu'elle les apporterait à l'offre d'achat.

Dans sa réunion du 8 avril 2020, le Conseil d'administration de Bolloré SE, après avoir pris connaissance d'un rapport établi par Accuracy en date du 7 avril 2020 validant l'intérêt de l'acquisition de la participation de Bolloré Participations SE dans Blue Solutions au prix de l'offre, sur la base du plan d'affaires de Blue Solutions et des gains liés à l'intégration fiscale de Blue Solutions par Bolloré SE rendue possible par l'effet de cette acquisition, a autorisé – sans le vote ni la participation des administrateurs intéressés – l'apport à l'offre des actions Blue Solutions détenues par Bolloré Participations SE.

Impact de la crise sanitaire

À ce stade, l'impact de la crise du Covid-19 sur les activités du Groupe Bolloré reste limité. Dans un contexte des marchés du fret aérien et maritime toujours difficiles depuis la seconde partie de l'année 2019, les activités de transport et logistique bénéficient actuellement de frets exceptionnels liés à la crise sanitaire qui compensent en partie le ralentissement des flux habituels. Le chiffre d'affaires de l'activité Communication (Vivendi) est peu impacté par les conséquences du Covid-19 dont l'impact est variable selon les activités du Groupe et les zones géographiques où il s'opère.

Chacun des métiers du Groupe analyse avec attention les conséquences potentielles de cette crise. Il est impossible, à ce jour, de déterminer avec certitude combien de temps elle durera et comment elle impactera le chiffre d'affaires et les résultats annuels du Groupe Bolloré.

Le Groupe Bolloré est confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il met tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités, ainsi que pour servir au mieux ses clients, tout en suivant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

(1) Participation mise en équivalence non opérationnelle dans les comptes de Vivendi.
(2) Mis en équivalence.

Liquidité du Groupe

Le Groupe dispose de capacités de financement importantes. Au 31 mars 2020, les liquidités du Groupe, lignes confirmées non tirées et placements liquides, s'élèvent à 2,5 milliards d'euros au niveau de Bolloré SE, et atteignent 9,6 milliards d'euros en incluant Vivendi.
Par ailleurs, le Groupe a peu de tombées en 2020, seuls 5 % des crédits tirés et non tirés confirmés du Groupe s'amortissant cette année. Le Groupe Bolloré a d'ores et déjà renouvelé en avril 2020 un financement de 150 millions d'euros pour quatre ans et prolongé fin mars 2020 la maturité de son crédit syndiqué de 1 300 millions d'euros jusqu'en 2025.
Enfin, l'offre publique d'achat simplifiée sur les titres Blue Solutions non détenus par Bolloré SE sera financée par une ligne de crédit dédiée à l'offre, comme indiqué dans la note d'offre.

Vivendi : programme de rachat d'actions

Entre le 1er janvier et le 6 mars 2020, Vivendi a racheté sur le marché 23,02 millions d'actions, soit 1,76 % du capital à la date de mise en œuvre du programme représentant un décaissement de 559 millions d'euros. En conséquence, le nombre total d'actions, rachetées dans le cadre du programme s'établit à 130,93 millions d'actions soit 10 % du capital (à la date de mise en œuvre du programme) conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019.
À ce jour, Vivendi détient 35,50 millions d'actions d'autocontrôle, représentant 2,99 % du capital, dont 8,14 millions d'actions adossées à la couverture de plans d'action de performance, 8,25 millions d'actions adossées à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux (opérations d'actionnariat salarié) et 19,10 millions d'actions adossées à l'annulation.

Vivendi a acquis 10,6 % du Groupe Lagardère

À la suite de la vente de 10 % des 100 % du capital d'Universal Music Group (UMG) que Vivendi possède sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros, Vivendi annonce l'acquisition de 10,6 % des titres du Groupe Lagardère.
Il s'agit d'un placement financier à long terme témoignant de la confiance de Vivendi dans les perspectives de ce groupe français, fort de positions de leadership international dans ses principaux métiers et qui traverse, comme beaucoup d'autres, une période difficile.

1.1.2. SITUATION FINANCIÈRE

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 s'élève à 24 843 millions d'euros, en hausse de 3 % à périmètre et taux de change constants (+ 8 % en données publiées) avec :
- Transport et Logistique en retrait de 2 % :
  - Bolloré Logistics : – 2 %, pénalisé par la baisse générale des volumes aériens et maritimes,
  - Bolloré Africa Logistics : – 1 % compte tenu de la contraction de la logistique, en partie compensée par la croissance des terminaux portuaires ;
- Logistique pétrolière : – 2 %, dans un contexte de baisse des volumes et de climatologie défavorable, malgré une légère hausse des prix des produits pétroliers ;
- Communication : en croissance de + 6 %, attribuable à Vivendi qui bénéficie de la forte croissance d'UMG (+ 14 %) ;
- Stockage d'électricité et systèmes : – 5 %, lié à la baisse de l'activité Autopartage et terminaux spécialisés, en partie compensée par la croissance des activités Bus, Batteries et Télécoms.

En données publiées, le chiffre d'affaires est en hausse de + 8 %, compte tenu de 878 millions d'euros de variations de périmètre (intégration d'Editis et de M7 chez Vivendi) et de 285 millions d'euros d'effets de change (correspondant principalement à la hausse du dollar).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA [1]) s'établit à 1 634 millions d'euros, en hausse de 0,2 % (– 5 % [2] à périmètre et taux de change constants) avec :
- Transport et logistique : + 13 % [2], grâce principalement à la bonne marche des terminaux portuaires ;
- Logistique pétrolière : + 64 % bénéficiant de la progression des résultats des activités de distribution et de stockage ;
- Communication (Vivendi) : + 11 % grâce à la très bonne performance d'UMG ;
- Stockage d'électricité et systèmes : prise en compte de – 269 millions d'euros d'éléments exceptionnels liés principalement à la dépréciation des actifs voitures électriques, batteries ancienne génération et autopartage et à l'arrêt des services d'autopartage à Londres et à Indianapolis.

Le résultat financier s'établit à 17 millions d'euros, contre 140 millions d'euros en 2018, compte tenu notamment de la moindre réévaluation des titres (Spotify, Tencent Music) : + 139 millions d'euros en 2019, contre + 311 millions d'euros en 2018, – 101 millions d'euros de charges d'intérêt sur la dette de loyer IFRS 16 et 111 millions d'euros de plus-values (Wifirst, Bolloré Ports France…).
La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ressort à 98 millions d'euros, contre 172 millions d'euros en 2018, principalement en raison de la baisse de la contribution de Telecom Italia.
Après prise en compte d'un produit de 35 millions d'euros d'impôts (contre – 506 millions d'euros en 2018), exclusivement attribuable à Vivendi, le résultat net consolidé s'établit à 1 408 millions d'euros, contre 1 107 millions d'euros en 2018. Le résultat net, part du Groupe, ressort à 237 millions d'euros contre 235 millions d'euros en 2018.
L'endettement net s'élève à 8 720 millions d'euros, contre 4 882 millions d'euros au 31 décembre 2018, liés aux acquisitions (Editis, M7…) et aux rachats d'actions de Vivendi. L'endettement net de Bolloré SE hors Vivendi est en diminution de 402 millions d'euros en raison notamment des cessions de titres (Wifirst…) et de Bolloré Ports France.
Les capitaux propres, qui s'établissent à 25 942 millions d'euros (28 204 millions d'euros au 31 décembre 2018), intègrent la baisse des capitaux propres de Vivendi du fait du rachat de 10 % de ses propres actions pour 3,0 milliards d'euros. Le ratio d'endettement net sur fonds propres *(gearing)* ressort à 34 %, contre 17 % à fin 2018.
Au 31 janvier 2020, les liquidités du Groupe [3], lignes long terme confirmées non tirées et placements liquides, représentent un montant d'environ 2,6 milliards d'euros pour Bolloré SE et 8,2 milliards d'euros en incluant Vivendi.

PROPOSITION DE DIVIDENDE : 0,06 EURO PAR ACTION

Il sera proposé à l'Assemblée générale de distribuer un dividende de 0,06 euro par action (dont 0,02 euro d'acompte déjà versé en 2019) identique à celui versé au titre de 2018, payable uniquement en espèces.
Le détachement du dividende interviendra le 4 juin 2020 et le paiement sera effectué le 8 juin 2020.

(1) Voir glossaire.
(2) Retraitée de la première application de la norme IFRS 16 qui a un impact positif de 74 millions d'euros sur l'EBITA, la variation est de – 9 % pour le Groupe, + 9 % pour Bolloré Transport & Logistics et + 8 % pour Vivendi.
(3) Hors Vivendi.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ SE

(en millions d'euros)	**2019**	2018	Variation
Chiffre d'affaires	24 843	23 024	+ 8 %
EBITDA [1]	**3 070**	2 728	+ 13 %
Amortissements et provisions	(1 436)	(1 097)	+ 31 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA [1]**)**	**1 634**	1 630	+ 0,2 %
Amortissements issus des PPA [1]	(375)	(329)	+ 14 %
Résultat opérationnel	**1 259**	1 301	– 3 %
dont MEE opérationnelles	23	23	+ 4 %
Résultat financier	17	140	– 88 %
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	98	172	– 43 %
Impôts	35	(506)	–
RÉSULTAT NET	**1 408**	1 107	+ 27 %
Résultat net, part du Groupe	237	235	+ 1 %
Minoritaires	1 171	872	+ 34 %

(en millions d'euros)	**31 décembre 2019**	31 décembre 2018	Variation
Capitaux propres	**25 942**	28 204	(2 262)
dont part du Groupe	9 088	9 234	(146)
Endettement net	**8 720**	4 882	3 838
Gearing [2]	34 %	17 %	

(1) Voir glossaire.
(2) Ratio d'endettement net/fonds propres.

COMPTES SOCIAUX

Le résultat net social de Bolloré SE s'élève à + 17 millions d'euros, contre – 135 millions d'euros en 2018. L'évolution provient essentiellement de la plus-value réalisée en 2019 sur la cession des titres Wifirst (+ 88 millions d'euros) et de la hausse des dividendes (+ 48 millions d'euros) entre les deux périodes.

1.1.3. LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ (EBITA)

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA [1]) s'établit à 1 634 millions d'euros, en hausse de 0,2 % (– 5 % [2] à périmètre et taux de change constants) avec :
- Transport et logistique : + 13 % [2], grâce principalement à la bonne marche des terminaux portuaires ;
- Logistique pétrolière : + 64 % bénéficiant de la progression des résultats des activités de distribution et de stockage ;
- Communication (Vivendi) : + 11 % grâce à la très bonne performance d'UMG ;
- Stockage d'électricité et systèmes : prise en compte de – 269 millions d'euros d'éléments exceptionnels liés principalement à la dépréciation des actifs voitures électriques, batteries ancienne génération et autopartage et à l'arrêt des services d'autopartage à Londres et à Indianapolis.

(1) Voir glossaire.
(2) Retraitée de la première application de la norme IFRS 16 qui a un impact positif de 74 millions d'euros sur l'EBITA, la variation est de – 9 % pour le Groupe, + 9 % pour Bolloré Transport & Logistics et + 8 % pour Vivendi.

(en millions d'euros)	**2019**	2018	Variation publiée	Croissance organique [2]
Bolloré Transport & Logistics	**637**	545	+ 17 %	+ 17 %
Transport et Logistique [1]	580	511	+ 14 %	+ 13 %
Logistique pétrolière	56	34	+ 64 %	+ 64 %
Communication	1 526	1 288	+ 18 %	+ 11 %
Stockage d'électricité et systèmes	(434)	(160)	–	–
Autres (actifs agricoles, holdings) [1]	(94)	(43)	–	–
EBITA GROUPE BOLLORÉ	**1 634**	1 630	+ 0,2 %	– 4,9 %

(1) Avant redevances de marque Bolloré.
(2) Retraitée de la première application de la norme IFRS 16 qui a un impact positif de 74 millions d'euros sur l'EBITA, la variation est de – 9 % pour le Groupe, + 9 % pour Bolloré Transport & Logistics et + 8 % pour Vivendi.

1.1.4. AUTRES INFORMATIONS

OFFRE PUBLIQUE ALTERNATIVE SIMPLIFIÉE SUR BLUE SOLUTIONS, SUIVIE D'UN RETRAIT OBLIGATOIRE

- Blue Solutions, introduite en Bourse en 2013 à 14,50 euros, avait fait l'objet en 2017, en raison de délais de développement plus longs, d'une OPAS au prix de 17 euros. Bolloré SE s'était engagé à réaliser une nouvelle offre en 2020 au même prix dans l'hypothèse où le cours de l'action Blue Solutions demeurerait inférieur à 17 euros.
- Le capital de Blue Solutions est aujourd'hui réparti entre Bolloré SE (77,9 %), Bolloré Participations (17,6 %) – qui avait souscrit au capital initial à la demande et pour le même montant que EDF – et le public (4,5 %).
- Dans le cadre du repositionnement stratégique de Blue Solutions dans les bus et le stationnaire, et pour des raisons d'économies et de simplification (coût d'une société cotée, intégration fiscale...), Bolloré SE a annoncé ce jour souhaiter, à l'occasion de cette offre d'achat au prix de 17 euros, réaliser un retrait obligatoire de Blue Solutions et proposer, pour les actionnaires qui voudraient rester associés au Groupe, une alternative sous forme d'échange contre des actions Bolloré SE. La parité proposée serait de 4,5 actions Bolloré SE pour une action Blue Solutions.
- Sur la base du plan d'affaires de Blue Solutions, les contrats récents signés avec Daimler et RTE notamment devraient permettre de faire passer le chiffre d'affaires de 26 millions d'euros en 2019 à 70 millions d'euros en 2020 et à plus de 150 millions d'euros à partir de 2021, avec un EBITDA qui deviendrait positif en 2021.
- Les premiers travaux effectués par les banques de Bolloré SE sur la base de ce plan font ressortir une valeur de Blue Solutions de 14 euros. L'offre à 17 euros fait ressortir une prime de plus de 20 %. La parité envisagée de 4,5 actions Bolloré SE pour une action Blue Solutions correspond à la moyenne de l'action Bolloré SE sur les six derniers mois à la date du 2 mars 2020. Compte tenu de l'évolution des cours de Bourse, cette parité est susceptible d'évoluer.
- Le Conseil d'administration de Blue Solutions a désigné ce jour, sur proposition d'un comité ad hoc réunissant une majorité d'administrateurs indépendants, Pierre Béal, du cabinet BM&A en qualité d'expert indépendant chargé d'examiner les conditions économiques de l'offre. Le Conseil d'administration de Bolloré SE a également nommé un expert ad hoc chargé d'examiner les conditions économiques de l'apport de Bolloré Participations SE à la branche échange de l'offre.
- Au total, cette opération représenterait un montant maximum de 110 millions d'euros si tous les actionnaires choisissaient un paiement en espèces, et 29 millions d'actions Bolloré SE, soit moins de 1 % du capital de Bolloré, si tous optaient pour un paiement en actions. Bolloré Participations SE, souhaitant rester associé, a indiqué envisager de participer à l'offre en titres.
- Des informations détaillées sur les valeurs et sur les perspectives de Blue Solutions figureront dans la documentation d'offre publique.

Bolloré SE a annoncé le 12 mars un projet d'Offre publique alternative visant les actions Blue Solutions. Ce projet comportait une branche achat au prix de 17 euros par action Blue Solutions et une branche échange avec une parité de 4,5 actions Bolloré SE pour une action Blue Solutions.
L'évolution récente exceptionnelle des marchés financiers ayant fait perdre tout intérêt à la branche échange, le projet d'offre ne consiste plus qu'en une branche exclusivement d'achat au prix indicatif inchangé de 17 euros, suivie d'un retrait obligatoire.
Cette modification des caractéristiques du projet d'offre lève les restrictions d'intervention sur les actions Bolloré SE qui résultaient de l'existence d'une branche échange. Elle permet en particulier l'activation du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale de Bolloré SE du 29 mai 2019.

1.2. Structure financière

1.2.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2019, le montant des disponibilités, principalement de la trésorerie et équivalents de trésorerie, s'élève à 3 147 millions d'euros (dont 2 334 millions au niveau de Vivendi), par rapport à 5 384 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ce poste inclut notamment les disponibilités, les valeurs mobilières de placements monétaires réguliers non risqués et des conventions de compte courant, conformément à la politique du Groupe.

1.2.2. FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 2 581 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 999 millions d'euros au 31 décembre 2018).
L'endettement financier net du Groupe a augmenté de 3 846 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018 et s'élève à 8 720 millions d'euros au 31 décembre 2019.

1.2.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe au 31 décembre 2019 est de 11 868 millions d'euros, en hausse de 1 609 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Il est principalement composé comme suit :
- 6 406 millions d'euros d'emprunts obligataires (5 215 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont notamment deux emprunts obligataires Bolloré SE en euros, le premier de 450 millions remboursable en 2021, le deuxième de 500 millions remboursable en 2022, et six emprunts obligataires Vivendi en euros, le premier de 1 000 millions remboursable en 2021, le deuxième de 600 millions remboursable en 2023, le troisième de 850 millions remboursable en 2024, le quatrième de 500 millions remboursable en 2026, le cinquième de 700 millions d'euros remboursable en 2028 et le sixième sur Havas de 400 millions d'euros remboursable en 2020 ;
- 5 092 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit (4 498 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 2 630 millions d'euros de financements assortis de nantissements et d'appels de marge sur les titres Vivendi, 400 millions d'euros au titre d'une convention de crédit tiré à échéance 2023, 1 362 millions d'euros en titres de créance négociables (292 millions d'euros au 31 décembre 2018) et 163 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (176 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- 361 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (540 millions d'euros au 31 décembre 2018), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie.

1.2.4. CARACTÉRISTIQUES DES FINANCEMENTS

Les principales lignes de financement bancaire du Groupe Bolloré au 31 décembre 2019 sont :
- la ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, non tirée, à échéance 2024 et le crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2023, dont dispose Bolloré SE. Ils sont soumis à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75 ;
- la ligne de crédit revolving de 2 200 millions d'euros, à échéance 2024, non tirée au 31 décembre 2019, dont dispose Vivendi.

En outre, Bolloré SE, Vivendi et leurs filiales disposent de lignes de crédit confirmées, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 3 296 millions d'euros, dont 762 millions d'euros tirés au 31 décembre 2019. Certaines de ces lignes de crédit sont soumises au respect de ratios financiers de type couverture de service de la dette, et/ou levier pour Havas et *gearing* pour Bolloré SE.
Les obligations ne sont soumises à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.
Le Groupe a mis en place des financements assortis de nantissements et d'appels de marge sur les titres Vivendi pour un total de 2 630 millions d'euros au 31 décembre 2019.
L'ensemble des ratios sont respectés au 31 décembre 2019, comme ils l'étaient au 31 décembre 2018.
En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2019, en risque vis-à-vis des covenants financiers pouvant exister sur certaines lignes de crédit, qu'elles soient tirées ou non.

1.2.5. CAPACITÉS DE FINANCEMENT

Par ailleurs, pour faire face au risque de liquidité, outre ses placements à court terme, le Groupe dispose, au 31 décembre 2019, de 6 034 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 1 300 millions d'euros sur la convention de crédit revolving de Bolloré SE et 2 200 millions d'euros sur celle de Vivendi. La durée de vie moyenne des lignes de crédit confirmées tirées et non tirées est de 3,7 ans au 31 décembre 2019.
En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2019.
Des informations plus détaillées sont disponibles dans les états financiers et plus précisément dans les notes 7.4, 7.5 et 8.1.

1.3. Investissements

1.3.1. INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES PÉRIODES PRÉSENTÉES

(en millions d'euros)	**2019**	2018	2017	2016
Investissements financiers	4 082	400	1 847	60
Investissements industriels	1 287	999	1 072	658
INVESTISSEMENTS TOTAUX (NETS DES CESSIONS)	**5 369**	1 399	2 919	718

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	**2019**	2018	2017	2016
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS DES CESSIONS)	**4 082**	400	1 847	60

L'exercice 2019 a été marqué par la mise en œuvre par Vivendi d'un programme de rachat d'actions au prix unitaire maximum de 25 euros, en vue de les annuler. Entre le 28 mai 2019 et le 31 décembre 2019, les rachats réalisés ont représenté un décaissement de 2 673 millions d'euros, y compris frais et taxes pour 9 millions d'euros. Le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de l'éditeur Editis, représentant un décaissement de 829 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis, et sa filiale Canal+ a finalisé en septembre 2019 l'acquisition de M7, pour 1 136 millions d'euros.
En mars 2019, Vivendi a par ailleurs encaissé le solde de la cession des titres Ubisoft pour 429 millions d'euros.
Au cours de l'exercice 2019, le Groupe Bolloré a cédé à Amundi Private Equity Funds, BPIfrance et Socadif Capital Investissement sa participation de 55 % dans Wifirst, fournisseur d'accès Internet spécialisé dans la technologie WiFi et les sociétés portant l'activité portuaire en France au groupe Maritime Kuhn.
L'exercice 2018 a été marqué par le renforcement de la participation du Groupe dans Vivendi pour un montant de 2,5 milliards d'euros. Le Groupe a acquis 5,9 % du capital de Vivendi et exercé des options portant sur 1,6 % du capital afin de porter son pourcentage de détention de 20,5 % à 26,3 % (en incluant l'emprunt des titres portant sur 0,9 % du capital et le solde des options d'achat qui représentent 1 %). Vivendi a annoncé en 2018 l'acquisition de 100 % des titres d'Editis pour 900 millions d'euros et réalisé la cession de ses titres Ubisoft (1,5 milliard d'euros en mars 2018 et le solde en 2019), Fnac-Darty (267 millions d'euros en juillet 2018) et Telefonica (373 millions d'euros au total).
L'exercice 2017 a été marqué par l'acquisition par Vivendi des 59,2 % du capital d'Havas détenu par le Groupe Bolloré pour 2 317 millions d'euros (neutre aux bornes du Groupe Bolloré), puis l'achat des minoritaires d'Havas pour 1 601 millions d'euros. Vivendi a également fait l'acquisition sur 2017 de titres Ubisoft et de la participation résiduelle dans Dailymotion (10 %). Le Groupe Bolloré a cédé sa participation dans Gaumont dans le cadre de l'OPRA lancée par la société et a finalisé l'OPAS de Bolloré SE sur Blue Solutions qui a abouti à l'acquisition de 7,6 % de Blue Solutions pour 37 millions d'euros.
Concernant l'activité Transport et logistique, le Groupe a repris une partie des actifs de Necotrans (certaines activités logistiques en Afrique, des participations minoritaires dans les terminaux exploités par le Groupe, les terminaux de Brazzaville et de Lomé) et a réalisé des acquisitions ciblées afin de développer son activité comme en Arabie saoudite ou au Danemark.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(en millions d'euros)	**2019**	2018	2017	2016
Transport et logistique	229	300	388	339
Logistique pétrolière	17	30	64	18
Stockage d'électricité et solutions	82	69	146	192
Communication	946	586	462	95
Autres	13	14	12	14
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS	**1 287**	999	1 072	658

En 2019, les investissements du secteur Transport et logistique comprennent la finalisation du BlueHub, entrepôt de nouvelle génération entièrement automatisé situé à Singapour, des développements informatiques visant à déployer une solution de Transport Management System et la poursuite des travaux dans les concessions portuaires. Dans le stockage d'électricité, les investissements se sont concentrés sur le développement de la nouvelle batterie et des bus électriques. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par UMG et Canal+ (contenus, aménagements de locaux, ainsi que décodeurs).
Les investissements industriels 2018 sont en baisse sur le secteur du transport et de la logistique en raison du rachat en 2017 à GSEZ de l'infrastructure portuaire d'Owendo. L'exercice 2018 a été marqué par la poursuite des investissements dans les infrastructures et équipements de manutention portuaires, de nombreux investissements en logistique d'entrepôt, ainsi qu'en informatique pour soutenir les projets de digitalisation. Le niveau des investissements de la logistique pétrolière a été fortement diminué en raison de l'achèvement des travaux sur le site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen. Dans le stockage

d'électricité, les investissements se sont concentrés sur le développement de la nouvelle batterie. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par UMG et Canal+ (contenus via Studiocanal ainsi que des box et décodeurs).
Les investissements industriels 2017 sont en augmentation de 63 % par rapport à 2016 avec l'intégration de Vivendi. Dans le secteur du transport et de la logistique, cet exercice a été marqué par la poursuite des investissements dans les infrastructures portuaires (en particulier au Gabon avec le rachat des infrastructures et équipements à GSEZ, l'extension du port en Sierra Leone) et les équipements de manutention (Abidjan Terminal, DIT, TICT et Togo) en Afrique, de nombreux investissements en logistique d'entrepôt, ainsi qu'en informatique pour soutenir les projets de digitalisation. La logistique pétrolière maintient un niveau d'investissement élevé avec la remise en état du site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen qui permettra de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Dans le stockage d'électricité, les investissements en matière de R&D sur la batterie ont fortement progressé en 2017, notamment avec l'intégration de Capacitor Sciences Inc. fin 2016. Par ailleurs, la poursuite des investissements pour le développement de nouveaux services d'autopartage s'effectue à un rythme moins soutenu que sur les exercices précédents. Enfin, l'activité Films plastiques a augmenté ses investissements dans les capacités de production avec l'acquisition d'une nouvelle ligne de production. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par Vivendi (contenus chez UMG et Canal+) et Havas. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels et la mise en place de l'irrigation sur les fermes aux États-Unis qui sont en phase de transformation en oliveraies, et divers travaux de rénovation immobilière.

1.3.2. INVESTISSEMENTS EN COURS

Les principaux investissements prévus par le Groupe dans l'année à venir concernent les métiers du transport et de la logistique, la communication et l'activité Stockage d'électricité.
Dans la communication, Vivendi prévoit de maintenir ses investissements dans les contenus aussi bien chez UMG qu'au sein de Groupe Canal+.
Dans le transport et logistique, les investissements de l'année 2020 devraient rester à un niveau élevé (plus de 400 millions d'euros) en raison de la poursuite des travaux d'infrastructure et des acquisitions de matériel de levage pour les concessions portuaires et des investissements prévus dans le secteur ferroviaire. Dans la commission de transport, le Groupe poursuit sa politique d'investissements dans la modernisation de ses entrepôts et le développement du nouveau logiciel de Transport Management System.
Dans le domaine du stockage d'électricité et systèmes, le Groupe poursuit ses efforts de R&D et de développement des capacités de production des batteries en particulier pour les marchés bus et stationnaire.

1.3.3. INVESTISSEMENTS À VENIR

Le Groupe a pris des engagements futurs à échéance supérieure à un an dans le cadre de l'exploitation des contrats de concessions détaillés dans la note 6.4 relative aux concessions des notes annexes aux états financiers. Ces engagements comprennent principalement les engagements contractuels liés à la réalisation de travaux de développement des infrastructures de certains terminaux portuaires et ferroviaires ainsi que les investissements prévus par le Groupe pour maintenir les objectifs de performance de ces concessions. Ils s'échelonnent sur une période de plus de vingt-cinq ans et s'élèvent à près de 1,8 milliard d'euros sur la durée totale des contrats et intègrent notamment 800 millions d'euros au titre de la réalisation des infrastructures ferroviaires relatives à la concession Benirail. Cet investissement est pour le moment suspendu en raison du différend juridique qui oppose l'État du Bénin à l'un de ses administrés. D'autres engagements d'investissement au titre des activités opérationnelles, hors concessions et à échéance supérieure à un an, sont donnés pour 117 millions d'euros.
La stratégie de financement de ces investissements ne diffère pas de celle exposée au paragraphe 1.3.2 pour les investissements en cours.

2. Recherche et développement, brevets et licences

2.1. La recherche et le développement

Le Groupe Bolloré est engagé à long terme dans la recherche d'activités nouvelles depuis de longues années.
La recherche et développement (R&D) est une composante essentielle de la branche industrielle du Groupe Bolloré. Elle s'est traduite d'ailleurs par la création de la division Blue Solutions en octobre 2013.
Pour le Groupe Bolloré (hors Vivendi), (incluant la filiale Blue Solutions) le budget R&D entre 2018 et 2019 a connu une nouvelle baisse de 27,34 %, compte tenu de la réduction des coûts pour les solutions et applications existantes et surtout de la volonté de Blue Solutions de concentrer ses efforts de R&D sur le périmètre des batteries en très forte croissance et donc de diminuer ses efforts de R&D concernant l'activité des supercapacités.
Pour Bolloré Films plastiques, la R&D a porté en 2019 pour 0,6 million d'euros sur des pistes d'orientations « vertes » sur les films biosourcés et recyclables pour les films barrières multicouches destinés à l'industrie alimentaire en ce qui concerne les films d'emballage, et sur la poursuite du développement de nouveaux séparateurs pour condensateurs pour le film diélectrique.
Pour Blue Solutions, le montant global de la R&D des batteries et des supercapacités s'élève à 16 millions d'euros, qui se partagent en 11,3 millions d'euros pour Blue Solutions (ex-Batscap à Quimper) et 4,7 millions d'euros pour Blue Solutions Canada (ex-Bathium au Canada).
La recherche concernant les batteries continue de porter sur l'amélioration des constituants électrochimiques permettant un accroissement de la durée de vie et de la sécurité de fonctionnement, ainsi que la diminution de la température et l'augmentation de la tension maximale de fonctionnement, tandis que les développements portent sur l'amélioration de la fiabilité du pack, la baisse des coûts et l'augmentation de la densité d'énergie. Chez Blue Solutions Canada, les efforts ont porté essentiellement sur le complément du développement du nouveau concept de module LMP® qui ont permis son industrialisation. Appelé « Module IT3 », ce module est totalement revu pour se mettre au niveau de prix de la concurrence pour la technologie Li-ion, avec une réduction de coût prévue de 45 % au niveau du module. De ce fait, chez Blue Solutions Canada, les premiers nouveaux modules IT3 ont été fabriqués pour être intégrés dans les packs prototypes destinés à nos clients européens (notamment fabricants d'autobus). Ils serviront aussi à équiper une nouvelle gamme d'ESS (Energy Storage System) dont le coût est réduit de 52 % grâce à ce nouveau module et notamment aussi à la manière optimisée de l'intégrer dans le LMP® Blue Rack (des branches de modules sur un rack connectés en série mais sans enveloppe pack). Les premiers prototypes de ces nouveaux ESS ont été mis à l'essai dans les laboratoires de Blue Solutions Canada ainsi que sur le site industriel de Bretagne. Les essais se poursuivront en 2020 avec les concepts finaux qui seront mis en production et livrés en 2021.

En 2019, Capacitor Sciences Inc., dont la technologie se base sur un condensateur pouvant stocker une très grande quantité d'énergie et fait à partir d'un film polymérique diélectrique à molécules polarisables, a continué d'axer sa recherche sur les familles de polymères les plus prometteuses parmi celle précédemment développées. Plus particulièrement, les efforts de recherche et développement, en baisse de 27,9 % cette année, ont porté sur la synthèse de variantes de ces molécules (caractérisation, purification) et de formulations qui permettraient de faciliter leur mise en œuvre et d'obtenir l'organisation et l'alignement des molécules qui, selon l'hypothèse de Capacitor Sciences Inc., est la clé d'une permittivité diélectrique élevée (capacité de stocker des charges) et de la tenue en tension recherchée (capacité de maintenir la charge malgré la différence de potentiel aux bornes).
Pour le périmètre Blue Applications, la R&D s'est montée à :

- 19,3 millions d'euros chez Bluecar, correspondant essentiellement au coût d'acquisition des véhicules ;
- 2,5 millions d'euros chez Bluestorage, notamment sur le développement d'une expérimentation de stockage d'électricité sur le réseau de RTE, appelée « RINGO », qui sera lancée en 2020 et qui permettra de tester le stockage des surplus ponctuels et locaux de production des énergies renouvelables (éolienne et solaire). Pour Bluestorage, les efforts de R&D ont également concerné d'autres projets d'études sur du stockage d'énergie solaire ;
- 7,1 millions d'euros chez Bluebus, avec le développement de nouvelles gammes de Bluebus 3 portes intégrant notamment la nouvelle génération de batteries LMP® de haute densité énergétique, une nouvelle chaîne de traction à haut rendement et de nombreuses options de confort passagers.

En 2019, IER a poursuivi ses investissements en développant des nouveaux produits. 1,7 million d'euros ont été investis dans des solutions de traçabilité, notamment pour l'implémentation de la solution de géolocalisation de palettes en milieu industriel et pour une solution logicielle et matérielle de traçabilité par agrégation de données issues de différents systèmes, 1,1 million d'euros dans le développement de solutions d'autopartage et de développement d'une nouvelle borne de charges et 0,7 million d'euros dans le développement d'une solution de mise dans le cloud des outils de verbalisation électronique. IER a également investi 3 millions d'euros dans le développement software et hardware de solutions innovantes pour le traitement des passagers dans le domaine des transports publics et de l'aéroportuaire. De son côté, Automatic Systems a investi 2,5 millions d'euros dans le développement de nouveaux produits et l'optimisation des produits existants.
La R&D de la division Télécoms s'est montée à 19,2 millions d'euros dont 5,9 millions d'euros pour Bolloré Telecom, 3,2 millions d'euros pour Wifirst et 10,1 millions d'euros pour Polyconseil, qui continue de forts développements dans l'informatique liée aux projets d'autopartage et stockage d'énergie et de nouveaux systèmes de mobilité partagée.
Pour Vivendi, les efforts de recherche et développement sont détaillés aux pages 25, 32, 35, 38, 40, 240, 254, 366 du document d'enregistrement universel de Vivendi 2019.

EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	Delta 2019/2018	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Bolloré Films	0 %	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
Blue Solutions (France et Canada)	– 20,4 %	16,0	20,1	19,7	33,5	33,3	24,8	37,0
Capacitor Sciences Inc.	– 27,91 %	3,1	4,3	7,5	1,3			
Bluecar (1) (3)	– 29 %	19,3	27,2	28,6	77,7	48,5	37,8	15,3
Bluestorage	– 76,42 %	2,5	10,6	13,7	15,5	29,2	17,2	5,1
Bluetram/Blueboat	– 100 %	0,0	0,4	0,8	1,7	7,2	3,5	2,0
Bluebus	– 47,41 %	7,1	13,5	19,9	25,6	24,8		
IER	– 8,16 %	9,0	9,8	10,6	12,3	14,3	12,8	8,0
Bolloré Telecom (2)	0 %	19,2	19,2	19,6	17,2	14,9	15,8	12,9
TOTAL	**– 27,34 %**	**76,8**	105,7	121,0	185,4	172,7	112,5	80,8

(1) Depuis 2012, dépenses de R&D et investissements spécifiques.
(2) Dont Polyconseil (10,1 millions d'euros en 2019) et Wifirst (3,2 millions d'euros en 2019).
(3) Y compris coût d'acquisition des véhicules (hors batteries) depuis 2012.

2.2. Brevets et licences

Le portefeuille des brevets du Groupe s'est globalement maintenu de 1,06 % entre 2018 et 2019 tenant compte d'un côté du développement des batteries de Blue Solutions (2 % d'augmentation sur l'ensemble Blue Solutions + Blue Solutions Canada) et d'un autre côté d'une rationalisation des portefeuilles de Blue Applications, par l'abandon de titres de portée juridique faible et/ou de portée géographique moins pertinente.
Cette rationalisation tient à la volonté du Groupe de constituer un portefeuille d'actifs incorporels étendu géographiquement et important, tout en se concentrant sur des familles de brevets à forte valeur ajoutée (notamment dans l'optique de concéder en licence un jour ses technologies les plus prometteuses), notamment dans les activités de batteries, de bus et d'applications stationnaires.

	Brevets déposés en 2019		Portefeuille total en vigueur		
	Total	**Dont France**	**2019 (tous pays)**	2018 (tous pays)	**Delta 2019/2018**
Bolloré Films	0	0	29	29	0 %
Blue Solutions	131	8	1 216	1 115	9,06 %
Blue Solutions Canada Inc.	41 (2)	12 (1)	531 (3)	598	– 11,2 %
IER	1	1	52	55	– 5,45 %
Bluecarsharing	6	0	95	101	– 5,94 %
Bluecar	17	0	21	6	250 %
Bluebus	18	5	103	108	– 4,63 %
Bluetram	11	0	40	42	– 4,76 %
BCA/Automatic Systems France	0	0	6	15	– 60 %
Automatic Systems	1	1	5	7	– 28,57 %
TOTAL	**226**	**27**	**2 098**	2 076	**1,06 %**

(1) Pour Blue Solutions Canada, il s'agit des États-Unis, pays de premier dépôt, et non de la France.
Dont six premiers dépôts pour Capacitor Sciences Inc.
(2) Dont douze dépôts pour Capacitor Sciences Inc.
(3) Dont portefeuille Capacitor Sciences au nombre de 126.

3. Événements postérieurs à la clôture

Changements significatifs de la situation financière ou commerciale

Aucun changement n'est survenu depuis le dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

Événements récents et perspectives

VIVENDI – ACCORD AVEC TENCENT

Le 31 mars 2020, Vivendi a annoncé avoir finalisé la cession de 10 % du capital d'Universal Music Group à un consortium mené par Tencent, trois mois après l'accord signé le 31 décembre 2019, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Le consortium, mené par Tencent, comprenant Tencent Music Entertainment et d'autres co-investisseurs financiers, a l'option d'acquérir, sur la même base de valorisation, jusqu'à 10 % supplémentaires du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021.

OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT SUR BLUE SOLUTIONS PAR BOLLORÉ SE

Le 12 mars 2020, Bolloré SE a annoncé un projet d'offre publique alternative simplifiée visant les actions de sa filiale société Blue Solutions, comportant une branche achat au prix de 17 euros par action et une branche échange assortie d'une parité de 4,5 actions Bolloré SE pour une action Blue Solutions. Cette offre faisait suite à l'engagement pris à l'occasion de l'OPAS réalisée en 2017, au prix de 17 euros par action, de réaliser une nouvelle offre en 2020 au même prix dans l'hypothèse où le cours de l'action Blue Solutions serait inférieur à 17 euros.
L'évolution exceptionnelle des marchés provoquée par la crise du Covid-19 ayant fait perdre tout intérêt à la branche échange envisagée, Bolloré SE a annoncé le 17 mars 2020 que son projet d'offre ne consistait désormais plus qu'en une offre d'achat au prix inchangé de 17 euros par action Blue Solutions. Ce projet d'offre modifié a ainsi été déposé le 8 avril 2020 par Bolloré SE auprès de l'AMF.
L'offre porte sur la totalité des actions existantes Blue Solutions non détenues par Bolloré SE, soit environ 22,07 % du capital et 20,70 % des droits de vote. Bolloré SE a l'intention de mettre en œuvre la procédure de retrait obligatoire sur Blue Solutions à l'issue de l'offre, en application des dispositions de l'article L. 433-4 II du Code monétaire et financier et des articles 237-1 et suivants du RGAMF.
Bolloré Participations SE, société holding du Groupe Bolloré, qui détient à ce jour 17,60 % du capital et 17,91 % des droits de vote de Blue Solutions, ayant pris acte de l'abandon de la branche échange à laquelle elle avait initialement exprimé son intention d'apporter ses titres, a indiqué qu'elle les apporterait à l'offre d'achat.
Dans sa réunion du 8 avril 2020, le Conseil d'administration de Bolloré SE, après avoir pris connaissance d'un rapport établi par Accuracy en date du 7 avril 2020 validant l'intérêt de l'acquisition de la participation de Bolloré Participations SE dans Blue Solutions au prix de l'offre, sur la base du plan d'affaires de Blue Solutions et des gains liés à l'intégration fiscale de Blue Solutions par Bolloré SE rendue possible par l'effet de cette acquisition, a autorisé – sans le vote ni la participation des administrateurs intéressés – l'offre des actions Blue Solutions détenues par Bolloré Participations SE.

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

À ce stade, l'impact de la crise du Covid-19 sur les activités du Groupe Bolloré reste limité. Dans un contexte des marchés du fret aérien et maritime toujours difficiles depuis la deuxième partie de l'année 2019, les activités de transport et logistique bénéficient actuellement de frets exceptionnels liés à la crise sanitaire qui compensent en partie le ralentissement des flux habituels. Le chiffre d'affaires de l'activité Communication (Vivendi) est peu impacté par les conséquences du Covid-19 dont l'impact est variable selon les activités du Groupe et les zones géographiques où il s'opère.
Chacun des métiers du Groupe analyse avec attention les conséquences potentielles de cette crise. Il est impossible, à ce jour, de déterminer avec certitude combien de temps elle durera et comment elle impactera le chiffre d'affaires et les résultats annuels du Groupe Bolloré.
Le Groupe Bolloré est confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il met tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités, ainsi que pour servir au mieux ses clients, tout en suivant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

LIQUIDITÉ DU GROUPE

Le Groupe dispose de capacités de financement importantes. Au 31 mars 2020, les liquidités du Groupe, lignes confirmées non tirées et placements liquides, s'élèvent à 2,5 milliards d'euros au niveau de Bolloré SE, et atteignent 9,6 milliards d'euros en incluant Vivendi.
Par ailleurs, le Groupe a peu de tombées en 2020, seuls 5 % des crédits tirés et non tirés confirmés du Groupe s'amortissant cette année. Le Groupe Bolloré a d'ores et déjà renouvelé en avril 2020 un financement de 150 millions d'euros pour quatre ans et prolongé fin mars 2020 la maturité de son crédit syndiqué de 1 300 millions d'euros jusqu'en 2025.
Enfin, l'offre publique d'achat simplifiée sur les titres Blue Solutions non détenus par Bolloré SE sera financée par une ligne de crédit dédiée à l'offre, comme indiqué dans la note d'offre.

VIVENDI : PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Entre le 1er janvier et le 6 mars 2020, Vivendi a racheté sur le marché 23,02 millions d'actions, soit 1,76 % du capital à la date de mise en œuvre du programme représentant un décaissement de 559 millions d'euros. En conséquence, le nombre total d'actions rachetées dans le cadre du programme s'établit à 130,93 millions d'actions, soit 10 % du capital (à la date de mise en œuvre du programme), conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019.
À ce jour, Vivendi détient 35,50 millions d'actions d'autocontrôle, représentant 2,99 % du capital, dont 8,14 millions d'actions adossées à la couverture de plans d'action de performance, 8,25 millions d'actions adossées à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux (opérations d'actionnariat salarié) et 19,10 millions d'actions adossées à l'annulation.

VIVENDI A ACQUIS 10,6 % DU GROUPE LAGARDÈRE

À la suite de la vente de 10 % des 100 % du capital d'Universal Music Group (UMG) que Vivendi possède sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros, Vivendi annonce l'acquisition de 10,6 % des titres du Groupe Lagardère.
Il s'agit d'un placement financier à long terme témoignant de la confiance de Vivendi dans les perspectives de ce groupe français, fort de positions de leadership international dans ses principaux métiers et qui traverse, comme beaucoup d'autres, une période difficile.

4. Tendances et objectifs

Principales tendances de l'exercice 2019

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Bolloré Logistics a maintenu sa croissance en 2019 malgré une contraction des volumes transportés aussi bien sur le maritime que sur l'aérien. Les activités de logistique d'entrepôt ont poursuivi leur développement aussi bien en Asie, avec l'ouverture du BlueHub, nouvel entrepôt à Singapour entièrement automatisé, qu'en Europe.
Durant l'année 2019, les activités de transport sur le continent africain ont affiché une croissance solide, portée par les concessions portuaires avec des bons volumes dans la majorité des ports et une bonne tenue des activités de logistique et de manutention conventionnelle. Le chemin de fer affiche une nette progression, notamment au Cameroun.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

La logistique pétrolière effectue en 2019 une excellente année, portée par la hausse des cours et l'activité croissante du dépôt de DRPC, et ce, malgré le contexte climatique défavorable aux ventes de fioul au détail.

COMMUNICATION

L'année 2019 a été portée par les bonnes performances des principales activités de Vivendi. Le chiffre d'affaires a progressé de +5,6 % en organique, grâce à la croissance d'Universal Music Group (UMG) et de Groupe Canal+. Le résultat a progressé fortement grâce à l'amélioration significative de la profitabilité d'UMG, tandis que Canal+ poursuit son redressement en France et progresse à l'international mais reste impacté par de fortes charges de restructuration.
Dans un environnement sectoriel contrasté, notamment en Europe, l'activité d'Havas Group a été soutenue notamment par la communication santé et les activités créatives « pure players ».
Vivendi consolide depuis le 1er février 2019 le groupe d'édition Editis qui affiche une croissance pro forma de plus de 6 % de son chiffre d'affaires sur l'exercice.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SYSTÈMES

Les résultats 2019 du secteur Stockage d'électricité et système sont très fortement impactés par la prise en compte de 269 millions d'euros de charges exceptionnelles liées principalement à la dépréciation d'actifs (voitures électriques de l'autopartage et batteries ancienne génération). Le chiffre d'affaires des activités industrielles recule en lien avec l'arrêt d'Autolib', ainsi que la moindre performance des terminaux spécialisés, pénalisés par la baisse de l'activité dans le segment passagers. Il bénéficie toutefois de la progression de Bluebus. La baisse de chiffre d'affaires de Blue Solutions est conforme aux prévisions, en l'absence en 2019 de subventions (12,5 millions d'euros reçus de Bolloré SE en 2018). Blue Solutions a continué à se concentrer sur les applications les plus prometteuses (bus et stockage d'électricité) et a poursuivi ses investissements en transformant ses usines en Bretagne et au Canada afin de permettre le développement de la nouvelle génération de batteries plus performantes et à meilleur prix de revient.

Tendances connues sur l'exercice en cours

Au regard des derniers développements de l'épidémie du Covid-19, chacun des métiers du Groupe analyse avec attention les conséquences potentielles de cette crise. Il est impossible, à ce jour, de déterminer avec certitude combien de temps elle durera et comment elle impactera le chiffre d'affaires et les résultats de Bolloré SE.
Le Groupe est néanmoins confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il met tout en œuvre pour protéger ses collaborateurs et assurer la continuité de ses activités, ainsi que pour servir au mieux ses clients, tout en suivant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Dans un contexte des marchés du fret aérien et maritime toujours difficiles depuis la deuxième partie de l'année 2019, les activités de transport et logistique bénéficient actuellement de frets exceptionnels liés à la crise sanitaire qui compensent en partie le ralentissement des flux habituels. Bolloré Logistics va continuer de s'appuyer sur la diversité de ses compétences, le maillage de son réseau international et une productivité renforcée par son investissement dans une nouvelle solution logicielle de Transport Management System pour continuer de répondre aux demandes et besoins de ses clients.
La crise sanitaire actuelle met sous tension les chaînes d'approvisionnements et la logistique du continent africain. Dans ce contexte, Bolloré Africa Logistics, premier opérateur portuaire et logisticien du continent, déploie des moyens importants pour assurer la continuité des activités de transport et de logistique, essentielles pour les économies des 47 pays africains où l'entreprise est présente. Il continue à investir pour accroître la productivité de ses installations portuaires et optimiser ses surfaces d'entrepôts à la périphérie des zones portuaires.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

La mise en place de mesures sanitaires strictes et d'une organisation finement monitorée permet à Bolloré Energy d'assurer la disponibilité des produits pétroliers partout en France. Elle tire également parti du succès de son investissement dans le site de DRPC (dépôt de Rouen Petit-Couronne) pour développer son activité de logistique pétrolière.

COMMUNICATION

Vivendi n'a pas communiqué d'objectifs chiffrés pour l'année 2020. L'activité des premiers mois de 2020 de Vivendi est peu impactée par les conséquences de l'épidémie dont l'impact est variable selon les activités du Groupe et les zones géographiques où il s'opère. Une baisse de chiffre d'affaires a néanmoins été observée pour certaines activités, notamment Havas Group, Editis et Vivendi Village, correspondant aux premiers effets de la crise du Covid-19 observés au mois de mars. Chacun des métiers du Groupe analyse avec attention les conséquences potentielles de cette crise. Il est impossible, à ce jour, de déterminer avec certitude combien de temps elle durera et comment elle impactera les chiffres de Vivendi.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SYSTÈMES

Le Groupe Bolloré poursuivra en 2020 ses efforts d'investissements dans le domaine du stockage d'électricité avec l'augmentation des capacités de production et le maintien des efforts de développement de la version largement améliorée de sa batterie.

Prévision ou estimation du bénéfice

Le Groupe Bolloré ne présente pas de prévision ou d'estimation de bénéfice.

5. Comptes consolidés

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 166 à 259 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2018, déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2019 sous le numéro D. 19-0419 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 155 à 248 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2017, déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0409 ;
- les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la société (www.bollore.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investissement, soit couvertes à un autre endroit du présent document d'enregistrement universel.

INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Néant.

5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2019

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis à la décimale la plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et annexes aux comptes consolidés sont arrondies à la décimale la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

5.1.1. ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	5.2-5.3	**24 843,4**	23 024,4
Achats et charges externes	5.4	(16 879,8)	(16 041,3)
Frais de personnel	5.4	(4 889,6)	(4 554,4)
Amortissements et provisions	5.4	(1 811,2)	(1 426,5)
Autres produits opérationnels	5.4	98,6	488,0
Autres charges opérationnelles	5.4	(125,5)	(211,6)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	5.4-7.2	23,4	22,5
Résultat opérationnel	5.2-5.3-5.4	**1 259,2**	1 301,1
Coût net du financement	7.1	(128,4)	(130,7)
Autres produits financiers	7.1	535,7	2 781,4
Autres charges financières	7.1	(390,6)	(2 511,0)
Résultat financier	7.1	**16,6**	139,7
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	7.2	98,0	172,1
Impôts sur les résultats	12	34,6	(505,8)
Résultat net consolidé		**1 408,4**	1 107,1
Résultat net consolidé, part du Groupe		237,4	235,4
Intérêts minoritaires	9.3	1 171,0	871,8

RÉSULTAT PAR ACTION [1]

9.2

(en euros)	**2019**	2018
Résultat net, part du Groupe		
– de base	0,08	0,08
– dilué	0,08	0,08

(1) Hors titres d'autocontrôle.

5.1.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Résultat net consolidé de la période	**1 408,4**	1 107,1
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	281,1	526,0
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées (1)	(4,7)	(2,0)
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement (2)	111,7	(176,4)
Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement	**388,2**	347,6
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées (1)	(35,8)	(1 228,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence (2)	(2,0)	(0,9)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	(160,5)	26,2
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	(9,5)	(2,1)
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	**(207,7)**	(1 205,1)
RÉSULTAT GLOBAL	**1 588,9**	249,6
Dont :		
– part du Groupe	317,2	(723,6)
– part des minoritaires	1 271,7	973,4
dont impôt en autres éléments du résultat global :		
– sur éléments recyclables en résultat net	*0,1*	*0,0*
– sur éléments non recyclables en résultat net	*29,4*	*(11,2)*

(1) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.
(2) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la conversion et de la mise à la juste valeur des éléments recyclables en résultat – voir Variation des capitaux propres consolidés.

5.1.3. BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	01/01/2019 (1)	31/12/2018 Retraité (2)
Goodwill	6.1	16 728,8	14 438,6	14 438,6
Autres immobilisations incorporelles	6.2-5.2	10 831,6	10 291,8	10 060,5
Immobilisations corporelles	6.3-5.2	4 334,7	4 292,1	2 870,6
Titres mis en équivalence	7.2	4 581,9	4 507,3	4 507,2
Autres actifs financiers non courants	7.3	6 540,9	6 456,8	6 456,8
Impôts différés	12.2	889,6	819,7	737,7
Autres actifs non courants	5.8.1	830,3	662,3	662,3
Actifs non courants		**44 737,9**	41 468,6	39 733,7
Stocks et en-cours	5.5	1 358,5	1 174,0	1 174,0
Clients et autres débiteurs	5.6	7 729,1	7 554,9	7 559,9
Impôts courants	12.3	408,9	164,1	164,1
Autres actifs financiers courants	7.3	234,5	1 080,5	1 080,5
Autres actifs courants		757,6	660,0	662,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.4	2 943,3	4 784,9	4 784,9
Actifs courants		**13 431,8**	15 418,5	15 426,1
TOTAL ACTIF		**58 169,7**	56 887,1	55 159,8

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Voir note 2 – Principes comptables généraux.

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	01/01/2019 (1)	31/12/2018 Retraité (2)
Capital		471,1	468,7	468,7
Primes liées au capital		1 303,9	1 265,7	1 265,7
Réserves consolidées		7 313,2	7 373,5	7 499,8
Capitaux propres, part du Groupe		**9 088,2**	9 108,0	9 234,2
Intérêts minoritaires		16 853,9	18 845,2	18 969,6
Capitaux propres	9.1	**25 942,0**	27 953,1	28 203,8
Dettes financières non courantes	7.5	9 293,5	8 218,9	8 225,6
Provisions pour avantages au personnel	11.2	1 041,0	866,6	866,6
Autres provisions non courantes	10	558,4	378,9	366,0
Impôts différés	12.2	2 714,0	2 807,3	2 807,8
Autres passifs non courants	5.8.2	2 172,6	2 109,9	372,8
Passifs non courants		**15 779,4**	14 381,6	12 638,8
Dettes financières courantes	7.5	2 574,2	2 039,6	2 040,6
Provisions courantes	10	497,6	426,6	426,6
Fournisseurs et autres créditeurs	5.7	12 301,6	11 061,9	11 122,0
Impôts courants	12.3	168,9	221,9	221,9
Autres passifs courants		905,9	802,3	506,1
Passifs courants		**16 448,2**	14 552,3	14 317,2
TOTAL PASSIF		**58 169,7**	56 887,1	55 159,8

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Voir note 2 – Principes comptables généraux.

5.1.4. VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité [1]
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net, part du Groupe		237,4	235,4
Part des intérêts minoritaires		1 171,0	871,8
Résultat net consolidé		**1 408,4**	1 107,2
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :			
– élimination des amortissements et provisions		1 843,0	1 293,2
– élimination de la variation des impôts différés		(4,6)	59,0
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité		(212,0)	(421,0)
– élimination des plus ou moins-values de cession		(95,6)	2,7
Autres retraitements :			
– coût net du financement		128,4	130,7
– produits des dividendes reçus		(22,2)	(23,6)
– charges d'impôts sur les sociétés		(30,2)	463,5
– coût financier IFRS 16		92,1	0,0
Dividendes reçus :			
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		49,6	55,0
– dividendes reçus des sociétés non consolidées		22,5	24,4
Impôts sur les sociétés décaissés		(446,4)	(439,2)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :		(152,5)	(253,3)
– dont stocks et en-cours		*(134,1)*	*10,9*
– dont dettes		*80,8*	*180,8*
– dont créances		*(99,1)*	*(445,1)*
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**2 580,6**	1 998,6
Flux d'investissement			
Décaissements liés à des acquisitions :			
– immobilisations corporelles		(606,6)	(561,1)
– immobilisations incorporelles		(720,2)	(438,6)
– immobilisations du domaine concédé		(3,7)	(22,5)
– titres et autres immobilisations financières		(189,9)	(584,6)
Encaissements liés à des cessions :			
– immobilisations corporelles		20,2	12,2
– immobilisations incorporelles		1,1	4,5
– titres		86,2	2 241,0
– autres immobilisations financières		1 055,5	63,5
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		(1 887,4)	(108,6)
Flux nets de trésorerie sur investissements		**(2 244,8)**	605,8

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité [1]
Flux de financement			
Décaissements :			
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(135,1)	(144,4)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution		(628,8)	(583,7)
– remboursements des dettes financières	7.5	(1 802,7)	(375,9)
– remboursements des dettes de loyer		(296,8)	0,0
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle		(2 690,1)	(2 506,4)
Encaissements :			
– augmentation de capital		175,0	192,7
– subventions d'investissements		21,9	6,9
– augmentation des dettes financières	7.5	3 534,7	2 502,2
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle		5,2	1,0
– variation des dettes sur contrats IFRS 16		0,0	0,0
Intérêts nets décaissés sur emprunts		(146,4)	(128,7)
Intérêts nets décaissés sur contrats IFRS 16		(89,0)	0,0
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement		**(2 052,0)**	(1 036,3)
Incidence des variations de cours des devises		8,9	(6,5)
Autres		0,0	(5,5)
Variation de la trésorerie		**(1 707,3)**	1 556,1
Trésorerie à l'ouverture [2]		4 323,0	2 766,9
Trésorerie à la clôture [2]		2 615,7	4 323,0

(1) Voir note 2 – Principes comptables généraux.
(2) Voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette.

FLUX NETS DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité comprennent principalement les résultats des mises en équivalence pour – 121,4 millions d'euros, les réévaluations des titres détenus en juste valeur par résultat par Vivendi (Spotify, Tencent) pour – 139,3 millions d'euros et les extournes des stock-options et AGA pour + 39,9 millions d'euros.
Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 152,5 millions d'euros par rapport à décembre 2018. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Communication (Vivendi) augmente de 240,3 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Transport et logistique se réduit de 30,0 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière augmente de 46,0 millions d'euros, porté par une légère hausse des prix des produits pétroliers au cours de l'année. Les délais clients moyens augmentent de 0,4 jour par rapport à 2018 ;
- le BFR du secteur Stockage d'électricité et systèmes se réduit de 43,0 millions d'euros, dont une augmentation de 8,0 millions d'euros sur l'ensemble Bretagne et une réduction de 52,0 millions d'euros sur l'ensemble Systèmes.

FLUX NETS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de décaissements d'investissements financiers représentent essentiellement l'acquisition des actifs financiers de gestion de trésorerie de Vivendi.
Les encaissements liés à des cessions de titres sont majoritairement dus au solde de la créance sur cession des titres Ubisoft pour 428,7 millions d'euros et la cession des actifs de gestion de trésorerie de Vivendi pour 495,2 millions d'euros.
Les incidences des variations de périmètre sur la trésorerie sont essentiellement liées à l'acquisition d'Editis pour – 829 millions d'euros et de M7 pour – 1 136 millions d'euros (voir note 1 – Faits marquants).

FLUX NETS DE FINANCEMENT

Les flux d'émission et de remboursement d'emprunts sont essentiellement liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Vivendi (émission d'un emprunt obligataire sur la période : 2 100 millions d'euros) et de Bolloré SE (émissions : 537,9 millions d'euros/remboursements : – 1 020,8 millions d'euros).
Les décaissements liés à l'acquisition d'intérêts minoritaires concernent essentiellement au rachat d'actions propres par Vivendi pour – 2 673,1 millions d'euros (voir note 1 – Faits marquants).

5.1.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle [1]	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur des actifs financiers recyclable	Juste valeur des actifs financiers non recyclable	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	**Capitaux propres part du Groupe**	Intérêts minoritaires	**Total**
Capitaux propres au 1er janvier 2018	2 906 288 452	467,5	1 236,7	(24,8)	64,2	4 489,4	(349,3)	(89,6)	4 632,4	**10 426,5**	20 652,0	**31 078,5**
Transactions avec les actionnaires	7 957 761	1,3	29,0	0,0	9,2	(5,0)	(127,4)	(25,7)	(350,1)	**(468,7)**	(2 655,8)	**(3 124,5)**
Augmentation de capital	7 957 761	1,3	29,0							30,3		30,3
Dividendes distribués									(174,3)	(174,3)	(562,8)	(737,1)
Paiements fondés sur des actions									12,5	12,5	20,0	32,5
Variations de périmètre [2]					4,9	(21,5)	(121,0)	(25,7)	(168,0)	(331,3)	(2 110,7)	(2 442,0)
Autres variations					4,3	16,5	(6,4)		(20,3)	(5,9)	(2,3)	(8,2)
Éléments du résultat global					(41,2)	(1 035,6)	114,6	3,2	235,4	**(723,6)**	973,4	**249,8**
Résultat de l'exercice									235,4	235,4	871,8	1 107,2
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							136,6			136,6	389,4	526,0
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées [3]					(3,6)					(3,6)	1,6	(2,0)
– autres variations du résultat global [4]					(37,6)		(22,0)			(59,6)	(116,8)	(176,4)
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées [3]						(1 034,8)				(1 034,8)	(193,5)	(1 228,3)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence [3]						(0,8)				(0,8)	0,0	(0,8)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées								3,7		3,7	22,5	26,2
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence								(0,5)		(0,5)	(1,6)	(2,1)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	2 914 246 213	468,7	1 265,7	(24,8)	32,2	3 448,8	(362,1)	(112,1)	4 517,7	**9 234,2**	18 969,6	**28 203,8**
Impact IFRS 16 [5]									(126,3)	(126,3)	(124,4)	(250,7)
Capitaux propres au 1er janvier 2019 [5]	2 914 246 213	468,7	1 265,7	(24,8)	32,2	3 448,8	(362,1)	(112,1)	4 391,4	**9 107,9**	18 845,2	**27 953,1**
Transactions avec les actionnaires	15 029 823	2,4	38,2	0,0	(6,4)	(57,8)	(18,9)	(5,2)	(289,2)	**(336,9)**	(3 263,0)	**(3 599,9)**
Augmentation de capital	15 029 823	2,4	38,2						(0,6)	39,9		39,9
Dividendes distribués									(175,0)	(175,0)	(612,6)	(787,6)
Paiements fondés sur des actions									16,7	16,7	23,5	40,2
Variations de périmètre [2]					(6,2)	(8,8)	(18,6)	(5,7)	(180,8)	(220,0)	(2 684,3)	(2 904,3)
Autres variations					(0,2)	(49,0)	(0,3)	0,5	50,4	1,4	10,4	11,8
Éléments du résultat global					51,9	(7,1)	94,2	(59,3)	237,4	**317,2**	1 271,7	**1 588,9**
Résultat de l'exercice									237,4	237,4	1 171,0	1 408,4
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							84,8			84,8	196,2	281,1
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées [3]					(1,6)					(1,6)	(3,1)	(4,7)
– autres variations du résultat global [4]					53,5		9,4			62,9	48,9	111,7
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées [3]						(5,2)				(5,2)	(30,6)	(35,8)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence [3]						(1,9)				(1,9)	(0,1)	(2,0)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées								(55,3)		(55,3)	(105,1)	(160,5)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence								(4,0)		(4,0)	(5,5)	(9,5)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019 [5]	2 929 276 036	471,1	1 303,9	(24,8)	77,8	3 383,9	(286,7)	(176,7)	4 339,6	**9 088,2**	16 853,9	**25 942,1**

(1) Voir note 9.1 – Capitaux propres.
(2) En 2018, essentiellement impact du rachat d'actions Vivendi pour – 2 585,7 millions d'euros.
En 2019, essentiellement rachat d'actions propres par Vivendi pour – 2 673,2 millions d'euros et engagement de rachat d'actions propres par Vivendi pour – 360,0 millions d'euros.
(3) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.
(4) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence : impact de la conversion et de la mise à la juste valeur.
(5) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).

5.1.6. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. FAITS MARQUANTS 189

NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX 190

2.1. Évolutions normatives 190
2.2. Modalités de première application des IFRS 191
2.3. Recours à des estimations 191

NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES 191

NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 191

4.1. Variations de périmètre 2019 et 2018 192
4.2. Engagements donnés au titre des opérations sur titres 192

NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ 194

5.1. Chiffre d'affaires 194
5.2. Informations sur les secteurs opérationnels 194
5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants 196
5.4. Résultat opérationnel 196
5.5. Stocks et en-cours 197
5.6. Clients et autres débiteurs 198
5.7. Fournisseurs et autres créditeurs 199
5.8. Autres actifs et passifs 199
5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles 200
5.10. Engagements de location 201
5.11. Contrats de location 202

NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION 203

6.1. *Goodwill* 203
6.2. Autres immobilisations incorporelles 206
6.3. Immobilisations corporelles 207
6.4. Contrats de concession 208

NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS 213

7.1. Résultat financier 213
7.2. Titres mis en équivalence 214
7.3. Autres actifs financiers 217
7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette 219
7.5. Endettement financier 219
7.6. Engagements hors bilan au titre du financement 223

NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 224

8.1. Informations sur les risques 224
8.2. Instruments financiers dérivés 225
8.3. Juste valeur des instruments financiers 228

NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 229

9.1. Capitaux propres 229
9.2. Résultat par action 230
9.3. Principaux intérêts minoritaires 230

NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES 232

10.1. Provisions 232
10.2. Litiges en cours 233

NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL 239

11.1. Effectifs moyens 239
11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés 239
11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions 243
11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées) 246

NOTE 12. IMPÔTS 246

12.1. Charge d'impôt 246
12.2. Impôts différés 248
12.3. Impôts courants 249

NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 250

NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 250

NOTE 15. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ 251

NOTE 16. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX 255

NOTE 17. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES 256

17.1. Sociétés consolidées par intégration globale 256
17.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence 264
17.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre 265

Bolloré SE est une société européenne. Précédemment constituée sous la forme d'une société anonyme, elle a été transformée le 10 décembre 2019 en société européenne et a changé de dénomination sociale, de Bolloré à Bolloré SE, à cette date, faisant suite à une décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019. Elle est régie par les dispositions du règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001, relatif au statut de la société européenne, les dispositions de la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier.
Son siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Le département administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux. La société est cotée à Paris.
La société Bolloré SE est consolidée dans les périmètres Financière de l'Odet SE et Bolloré Participations SE.
En date du 12 mars 2020, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Bolloré au 31 décembre 2019. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2020.

NOTE 1. FAITS MARQUANTS

Programme de rachat d'actions du groupe Vivendi

Le 15 avril 2019, l'Assemblée générale des actionnaires du groupe Vivendi a adopté les deux résolutions suivantes qui concernent des rachats d'actions :

- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 19 avril 2018 de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social, les actions acquises pouvant être annulées dans la limite maximum de 10 % du capital ;
- l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 25 % du capital social et d'annuler les actions acquises.

À la suite de la décision du Directoire du 24 mai 2019 et conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, le groupe Vivendi a mis en œuvre un programme de rachat de ses propres actions dans la limite de 10 % du capital social et au prix unitaire maximum de 25 euros. Entre le 28 mai et le 25 juillet 2019, le groupe Vivendi a racheté 65 465 milliers d'actions à un cours moyen de 24,60 euros par action, pour un montant global de 1 610 millions d'euros. Entre le 7 août et le 13 novembre 2019, le groupe Vivendi a racheté 27 866 milliers d'actions, à un cours moyen de 24,88 euros par action, pour un montant global de 693 millions d'euros. Entre le 18 novembre 2019 et le 31 décembre 2019, le groupe Vivendi a racheté 14 579 milliers d'actions à un cours moyen de 24,76 euros par action, pour un montant global de 361 millions d'euros.
Au 31 décembre 2019, ces opérations successives ont donc permis au groupe Vivendi de racheter 107 910 milliers de ses propres actions en vue de les annuler, à un cours moyen de 24,69 euros par action, pour un montant global de 2 664 millions d'euros (hors frais et taxes pour un montant de 9 millions d'euros). Au 31 décembre 2019, le groupe Vivendi détenait 14 001 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 1,18 % du capital (contre 2,93 % du capital au 31 décembre 2018).
Au 31 décembre 2019, le groupe Vivendi a comptabilisé un passif financier de 360 millions d'euros au titre des engagements fermes liés au programme de rachat d'action en cours d'exécution à cette date.
Entre le 1er janvier et le 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le groupe Vivendi a racheté 7 973 milliers d'actions en vue de les annuler à un cours moyen de 24,74 euros par action, pour un montant global de 197 millions d'euros. Au 10 février 2020, le groupe Vivendi détenait 21 973 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 1,85 % du capital (à date de mise en œuvre du programme), dont 19 103 milliers d'actions adossées à l'annulation et 2 870 milliers d'actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance.
Le 10 février 2020, le Directoire a décidé de poursuivre ce programme jusqu'au 17 avril 2020, pour acquérir le solde de 15 048 milliers d'actions au prix maximum de 25 euros par action.

Évolution du pourcentage de détention dans Vivendi

Le Groupe détenait 13,3 millions d'options d'achat de titres, soit 1 % du capital, qui restaient à échéance au 25 juin 2019. Entre les 5 et 13 juin 2019, le Groupe a revendu sur le marché 11,5 millions d'options et a ensuite exercé les 1,8 million d'options restantes. Le règlement-livraison des titres acquis a eu lieu le 18 juin 2019. Les titres ont été valorisés au cours de Bourse d'ouverture du 19 juin 2019 de 24,74 euros, soit 45 millions d'euros.
Consécutivement à l'exercice des options d'achat d'actions ainsi qu'au rachat d'actions d'autocontrôle par Vivendi, le taux d'intérêt du Groupe dans Vivendi s'élève à 27,4 % du capital au 31 décembre 2019 hors actions d'autocontrôle. Compte tenu de sa participation et des autres faits et circonstances, le Groupe considère que son contrôle sur le groupe Vivendi, initié le 25 avril 2017, est maintenu.

Ouverture du capital d'Universal Music Group

À la suite des négociations préliminaires annoncées le 6 août 2019, le groupe Vivendi a signé le 31 décembre 2019 un accord avec un consortium mené par Tencent, avec la participation de Tencent Music Entertainment et d'investisseurs financiers internationaux, concernant un projet d'entrée dans le capital d'Universal Music Group (UMG). Cet accord prévoit l'acquisition par ce consortium de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.
Conformément aux normes IFRS, cette opération sera comptabilisée comme une cession d'intérêts minoritaires et n'affectera donc pas le résultat consolidé. En conséquence, la plus-value de cession de 10 % du capital d'Universal Music Group, égale à la différence entre le prix de cession et la valeur dans les comptes consolidés des intérêts minoritaires cédés, sera enregistrée directement en augmentation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA.
Le consortium a l'option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaire du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021.
Cet accord sera prochainement complété par un deuxième, permettant à Tencent Music Entertainment d'acquérir une participation minoritaire au capital de la filiale d'UMG regroupant ses activités chinoises.
Les autorisations réglementaires requises au titre du contrôle des concentrations auxquelles cette opération était soumise ont été obtenues. Sa réalisation est attendue d'ici à la fin du premier semestre 2020.
Par ailleurs, le Conseil de surveillance du groupe Vivendi a été informé de la poursuite des négociations relatives à l'éventuelle cession de participations minoritaires supplémentaires, dont l'engagement, sur la base minimum d'une valorisation de 30 milliards d'euros, avait été annoncé le 31 décembre 2019. Huit banques ont été mandatées par le groupe Vivendi pour l'accompagner à cette fin. Une introduction en Bourse est prévue au plus tard début 2023.
La trésorerie issue de ces différentes opérations de cession pourrait être utilisée pour un programme de rachat d'actions propres Vivendi significatif ainsi que des acquisitions.

Acquisition d'Editis

Le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Antinea 6, société holding d'Editis, deuxième groupe français d'édition. Le prix d'acquisition s'élève à 829 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement du groupe Editis à cette date. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 2 janvier 2019.
À compter du 1er février 2019, Vivendi consolide Editis par intégration globale. Au 31 décembre 2019, l'écart d'acquisition provisoire d'Editis s'élève à 827 millions d'euros (contre un écart d'acquisition provisoire de 831 millions d'euros au 30 juin 2019).

Acquisition de M7

Le 12 septembre 2019, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition de M7, l'un des principaux opérateurs indépendants de télévision payante en Europe, présent au Benelux et en Europe centrale.
À compter du 12 septembre 2019, Groupe Canal+ consolide M7 par intégration globale. Le prix d'acquisition et son affectation seront finalisés dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition, prescrit par les normes comptables. Au 31 décembre 2019, l'écart d'acquisition provisoire de M7 s'élève à 998 millions d'euros. L'écart d'acquisition définitif pourrait différer de manière significative de ce montant.

Cession du solde de la participation dans Ubisoft

Le 5 mars 2019, le groupe Vivendi a vendu le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 % du capital) pour un montant de 429 millions d'euros. Le groupe Vivendi n'est plus actionnaire d'Ubisoft et garde l'engagement de ne pas acquérir d'actions d'Ubisoft pendant cinq ans. Au total, la cession de la participation du groupe Vivendi dans Ubisoft a représenté un montant de 2 milliards d'euros, soit une plus-value de 1,2 milliard d'euros.

Cession des activités portuaires en France

En mars 2019, le Groupe est entré en négociation exclusive avec le groupe Maritime Kuhn dans le cadre de la cession des activités portuaires en France. L'opération a été finalisée le 31 octobre 2019.

Cession de Wifirst

Le 31 juillet 2019, les actionnaires de la société Wifirst (dont le Groupe détenait 55 %) et ses filiales Noodo et Wifirst UK avaient signé un accord prenant la forme d'une option de vente à Amundi Private Equity et Bpifrance Investissement. Le prix de cession retenu dans cette option était de 172 millions d'euros pour 100 % des titres. L'opération a été réalisée au 11 octobre 2019 et a permis au Groupe Bolloré de réaliser une plus-value de 81,1 millions d'euros, nette de frais de cession.

NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2019 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2019 (consultable à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en).
Le Groupe applique le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne.
Ce référentiel diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur le point suivant :

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne : (voir note 2.1 – Évolutions normatives).

2.1. Évolutions normatives

2.1.1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1er janvier 2019

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises »	08/02/2019	01/01/2019
Améliorations des IFRS – cycle 2015-2017	14/03/2019	01/01/2019
Amendement à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime »	13/03/2019	01/01/2019
Amendement à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative »	22/03/2018	01/01/2019
Interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »	23/10/2018	01/01/2019
IFRS 16 « Contrats de location »	31/10/2017	01/01/2019

À l'exception de la norme IFRS 16, l'impact des autres normes et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2019 n'est pas significatif sur les comptes du Groupe.

IFRS 16 – Contrats de location

Le Groupe a opté pour une application de la norme IFRS 16 avec effet rétroactif au 1er janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives dans les états financiers.
Les achats et ventes de droits d'accès et de droits d'utilisation de licences de propriété intellectuelle étant exclus du champ d'application de la norme IFRS 16, et les contrats commerciaux de fourniture de capacités satellitaires de Groupe Canal+ étant en règle générale des contrats de prestations de services dont les redevances contractuelles sont comptabilisées en charges opérationnelles de période, le principal sujet d'attention pour le Groupe Bolloré concerne la comptabilisation des contrats de locations immobilières ainsi que des contrats de concession pour lesquels le Groupe est preneur, qui aboutit notamment à l'enregistrement au bilan d'un montant de dettes locatives correspondant aux paiements de loyers futurs et redevances futures actualisés, ainsi qu'en contrepartie d'actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.
La détermination du montant des dettes locatives au 1er janvier 2019 a été réalisée par :

- l'analyse des contrats de location simple, dont les obligations contractuelles étaient jusqu'au 31 décembre 2018 présentées en engagements hors bilan (se reporter à la note 5.10 – Engagements de location de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018) ;
- la revue des contrats de concession du Groupe, dont les obligations contractuelles étaient jusqu'au 31 décembre 2018 présentées en engagements hors bilan (se reporter à la note 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions de l'annexe des comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018) ;
- l'appréciation de la durée de location correspondant au temps pour lequel le contrat de location est non résiliable, en tenant compte de toute option de renouvellement que le Groupe Bolloré a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que le Groupe Bolloré a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Le Groupe Bolloré a déterminé que la durée des contrats de location immobilière en France est généralement de neuf ans ;
- l'estimation du taux d'emprunt marginal au 1er janvier 2019 de chaque contrat, en tenant compte de leur durée de location résiduelle à cette date, ainsi que de leur duration, afin de refléter le profil des paiements des contrats de location.

La première application de la norme IFRS 16 s'est traduite par la comptabilisation au 1er janvier 2019 d'une dette locative de 2 057,9 millions d'euros et d'un actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location de 1 682,7 millions d'euros, la différence étant un impact négatif sur les capitaux propres de – 250,7 millions d'euros net d'impôt différé actif et passif y afférent. La différence entre la dette locative et l'actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location s'explique pour l'essentiel par le choix effectué pour certains contrats significatifs d'évaluer le droit d'utilisation en déterminant sa valeur comptable comme si la norme IFRS 16 avait été appliquée depuis la date de début du contrat de location, puis en l'actualisant à l'aide de son taux d'emprunt marginal au 1er janvier 2019.
Les principaux impacts au 1er janvier 2019 sont détaillés en note 5.11 – Contrats de location, étant précisé que :

- cette évaluation n'inclut pas l'incidence de la consolidation d'Editis à compter du 1er février 2019 ;
- pour certains contrats, le Groupe a eu recours à la possibilité offerte en date de transition par la norme IFRS 16 d'utiliser des connaissances acquises a posteriori ;
- le Groupe a appliqué la mesure de simplification offerte par la norme IFRS 16 d'exclure les coûts directs initiaux de l'évaluation de l'actif au titre du droit d'utilisation à la date de première application ;
- le Groupe a utilisé les exemptions offertes par la norme concernant les contrats dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à douze mois et/ou dont la valeur à neuf de l'actif loué est de faible valeur.

La dette locative est une dette opérationnelle courante ou non courante exclue du calcul de l'endettement financier net du Groupe. Les dotations aux amortissements de l'actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont incluses dans le résultat opérationnel. L'effet de désactualisation de la dette locative (charges d'intérêts sur dette de loyers) est inclus dans les autres charges financières. Les sorties de trésorerie se rapportant au principal de la dette locative, ainsi qu'à la charge d'intérêts sur dette de loyers, sont présentées en flux de trésorerie liés aux activités de financement du tableau des flux de trésorerie.

Par ailleurs, l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », adoptée par l'Union européenne le 23 octobre 2018, est d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019. Cette interprétation apporte des éclaircissements sur la détermination du résultat imposable (bénéfice ou perte fiscale), des bases fiscales, des pertes fiscales inutilisées, des crédits d'impôt non utilisés et des taux d'impôt, en cas d'incertitude relative à un traitement fiscal concernant l'impôt sur les résultats et à l'acceptabilité d'un tel traitement par les autorités fiscales.

2.1.2. Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	18/05/2017	01/01/2021
Amendements à IFRS 3 « Définition d'une entreprise »	22/10/2018	01/01/2020

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019, dont la date d'application est postérieure au 1er janvier 2019. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
Amendements aux références du cadre conceptuel dans les normes IFRS	29/11/2019	01/01/2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme significatif »	29/11/2019	01/01/2020

2.2. Modalités de première application des IFRS

En tant que premier adoptant des IFRS, le Groupe a retenu les options de première application suivantes, prévues par IFRS 1 :
- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations.

2.3. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour :
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- l'estimation des justes valeurs ;
- le chiffre d'affaires ;
- la dépréciation des créances douteuses ;
- les actifs de contenus inclus dans les autres immobilisations incorporelles et les stocks ;
- les impôts différés ;
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite ;
- les dettes locatives et actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ;
- les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres ;
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix.

Le Groupe revoit régulièrement ses appréciations en fonction, notamment, de données historiques ou du contexte économique dans lequel il évolue. Par voie de conséquence, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient en être affectés.

NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES

En l'absence de variations de périmètre significatives et en dehors des impacts liés à l'application des nouvelles normes (voir note 2.1.1 – Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1er janvier 2019), les comptes de l'exercice 2019 sont comparables à ceux de l'exercice 2018.

NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Principes comptables

- **Périmètre de consolidation**

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.
Dans le cas général, le contrôle exercé par le Groupe se matérialise par la détention de plus de 50 % du capital et des droits de vote associés des sociétés concernées. Toutefois dans certaines situations et en vertu des critères énoncés par la norme IFRS 10, le Groupe peut estimer qu'il détient le contrôle d'entités dans lesquelles il détient moins de 50 % du capital et des droits de vote associés.
Au 31 décembre 2019, le Groupe Bolloré détient 27,38 % du capital de Vivendi, hors actions d'autocontrôle et 29,63 % des droits de vote bruts totaux. Compte tenu du renforcement de sa participation sur l'exercice (voir note 1 – Faits marquants) et des autres faits et circonstances, le Groupe considère que son contrôle sur Vivendi, initié le 25 avril 2017, est maintenu.
Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.
Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont analysées pour définir s'il s'agit de joint-ventures ou de joint-operations selon les critères d'analyses définis par la norme IFRS 11. Les joint-ventures sont consolidées par mise en équivalence et les joint-operations sont le cas échéant prises en compte à hauteur des droits directs détenus sur les actifs et passifs du partenariat.
Le Groupe détient principalement des participations de type joint-ventures dans des partenariats du secteur Transport et logistique, notamment dans le domaine de l'exploitation de terminaux portuaires, conjointement avec d'autres acteurs spécialistes de cette activité.
Le Groupe n'a identifié aucun contrôle conjoint de type joint-operations au 31 décembre 2019.
Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce et revoit cette appréciation s'il existe des modifications affectant la gouvernance ou des faits et circonstances pouvant indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle qu'il exerce.
Les droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées sont analysés au cas par cas. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », seuls les droits de vote potentiels conférant seuls ou en vertu des autres faits et circonstances des droits substantiels sur l'entité sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle. Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rende-

ments variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exerçables à prix fixe et à même date.
Les sociétés, qui tant individuellement que collectivement sont non significatives par rapport aux états financiers consolidés, sont exclues du périmètre de consolidation. Leur matérialité est appréciée avant chaque clôture annuelle.

- **Conversion des états financiers des sociétés étrangères**

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe, et qui ne sont pas en situation d'hyperinflation, sont convertis selon la méthode dite « du cours de clôture ». Leurs éléments de bilan sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les éléments du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion qui en résultent sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées.
Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

- **Opérations en devises**

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle des entités aux taux en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaies étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

- **Regroupements d'entreprises**

Le Groupe applique à compter du 1er janvier 2010 les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».
Les regroupements initiés postérieurement au 1er janvier 2004 mais avant le 1er janvier 2010 sont comptabilisés selon l'ancienne version d'IFRS 3.
Le *goodwill* est égal à la différence entre :
- la somme de :
  - la contrepartie transférée, c'est-à-dire le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et incluant la juste valeur des compléments de prix éventuels,
  - la juste valeur à la date de prise de contrôle des intérêts ne donnant pas le contrôle dans le cas d'une acquisition partielle pour laquelle l'option du *goodwill* complet est retenue,
  - la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue le cas échéant ;
- et la somme de :
  - la quote-part de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise à la date de prise de contrôle relative aux intérêts donnant le contrôle (y compris, le cas échéant, les intérêts précédemment détenus),
  - la quote-part relative aux intérêts ne donnant pas le contrôle si l'option du *goodwill* complet est retenue.

À la date d'acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments doivent être finalisées dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Une évaluation provisoire est fournie lors des clôtures de comptes intervenant dans ce délai.
Les actifs incorporels sont comptabilisés séparément du *goodwill* s'ils sont identifiables, c'est-à-dire s'ils résultent d'un droit légal ou contractuel, ou s'ils sont séparables des activités de l'entité acquise et qu'ils sont porteurs d'avantages économiques futurs.
Les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.
En cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat.
Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet (*goodwill* y compris pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle).
Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en « Autres produits (charges) financiers ».

- **Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle**

Conformément à IFRS 10, dans le cas d'une acquisition ou cession des titres d'une entité contrôlée par le Groupe, n'impliquant pas de changement de contrôle, l'entité comptabilise la différence entre l'ajustement de la valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue directement en capitaux propres, part du Groupe.

- **Perte de contrôle**

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :
- la somme de :
  - la juste valeur de la contrepartie reçue,
  - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés ;
- et la valeur comptable de ces éléments.

Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

4.1. Variations de périmètre 2019 et 2018

4.1.1. Variations de périmètre de l'exercice 2019

Entrée de périmètre du secteur Communication
Les acquisitions portées par le groupe Vivendi concernent notamment Editis, groupe français qui fédère près de 50 maisons d'édition acquises par Vivendi le 31 janvier 2019, le groupe M7, un des principaux opérateurs indépendants de télévision payante en Europe, présent au Benelux et en Europe centrale, acquis par Groupe Canal+ le 12 septembre 2019, l'acquisition d'Ingrooves Music Group par UMG le 15 mars 2019, une société innovante de distribution et de marketing musical qui complète, au niveau mondial, ses relations avec les acteurs indépendants de la musique. Par ailleurs, Havas poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et continue de se renforcer dans certaines expertises ou dans certaines zones géographiques. Ainsi, des acquisitions comme Clicksco, Baltic Media Holding et Buzzman sont venus compléter le panel d'activités d'Havas.
— ***Effet global des acquisitions de la période***
Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de la période, s'élève à 2 069,5 millions d'euros et porte principalement sur le groupe Vivendi et essentiellement Editis et M7. Les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs seront finalisés dans le délai d'un an autorisé par la norme.

4.1.2. Variations de périmètre de l'exercice 2018

Entrée de périmètre du secteur Communication
Les acquisitions portées par le groupe Vivendi sur l'exercice 2018 concernent notamment Paylogic, société de billetterie et de technologie associée, acquise par Vivendi Village le 16 avril 2018. Par ailleurs, Havas poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et continue de se renforcer dans certaines expertises ou dans certaines zones géographiques. Ainsi, sur l'exercice 2018, Havas a réalisé deux acquisitions : DAA (Deekeling Arndt Advisors), agence spécialisée en relations publiques basée en Allemagne, M&C Consultancy, agence londonienne spécialisée dans la santé. Sur l'exercice, Havas a également acquis 51 % de Republica, agence indépendante de marketing multiculturel leader aux États-Unis, et 88 % d'Étoile Rouge, agence de communication dédiée aux acteurs du luxe et du lifestyle en France.
— ***Effet global des acquisitions de la période***
Le montant des écarts d'acquisition, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de l'exercice 2018, s'élève à 107,3 millions d'euros et porte principalement sur le groupe Vivendi.

4.2. Engagements donnés au titre des opérations sur titres

4.2.1. Engagements donnés

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, le Groupe a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres :
- Vivendi s'est engagé envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019, date de livraison. Vivendi a en outre pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans ;
- le 26 octobre 2019, Banijay Group Holding a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de 100 % du capital d'Endemol Shine. Dans ce cadre, Vivendi s'est engagé à participer au financement de cette acquisition à hauteur de 100 millions d'euros, sans changement significatif de son taux de participation dans le capital de Banijay Group Holding.

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Engagements d'achat de titres [1] [2]	80,2	22,2	0,0	58,0
Garanties et autres engagements accordés [3]	216,0	0,0	0,0	216,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.
(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas, ainsi que des engagements de rachat Blue Solutions à horizon 2020 pour 22,2 millions d'euros. Cet engagement reste fonction du cours du titre Blue Solutions autour de la fenêtre de l'offre en 2020.
(3) Correspond essentiellement aux passifs éventuels consécutifs aux engagements donnés dans le cadre de cessions de titres par Vivendi : notamment GVT et Activision Blizzard.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres [1] [2]	55,2	0,0	55,2	0,0
Garanties et autres engagements accordés [3]	236,0	0,0	20,0	216,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.
(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas, ainsi que des engagements de rachat Blue Solutions à horizon 2020 pour 22,2 millions d'euros. Cet engagement reste fonction du cours du titre Blue Solutions autour de la fenêtre de l'offre en 2020.
(3) Correspond essentiellement aux passifs éventuels consécutifs aux engagements donnés dans le cadre de cessions de titres par Vivendi : notamment GVT et Activision Blizzard.

4.2.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Au titre des opérations sur titres [1]	25,0	9,0	16,0	0,0

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres [1]	30,0	0,0	30,0	0,0

(1) Correspond essentiellement aux engagements reçus par Vivendi.

NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ

5.1. Chiffre d'affaires

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires sont constatés en chiffre d'affaires lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est remplie à hauteur du montant pour lequel il est hautement probable qu'il ne donnera pas lieu à un ajustement significatif à la baisse de ces produits. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises accordées.
Les contrats sont analysés conformément à la norme IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».
Le tableau ci-dessous détaille les spécificités sectorielles liées à la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

Transport et logistique	Activité de mandataire	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
Logistique pétrolière	Distribution de produits pétroliers	Le chiffre d'affaires inclut les taxes spécifiques sur les produits pétroliers comprises dans les prix de vente. Les facturations réciproques entre confrères sont exclues du chiffre d'affaires.
Communication	Études, conseils et services en communication, stratégie média	Les honoraires perçus en rémunération des conseils et services rendus sont comptabilisés en chiffre d'affaires de la façon suivante : – les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés lorsque la prestation a été effectuée ; – les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés sur une base linéaire reflétant la durée prévue de réalisation de la prestation ; et – les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.
	Achat d'espace et revenus publicitaires	Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion ou publication dans les médias.
	Musique enregistrée	Le produit des ventes physiques, net des provisions pour retour et remises le cas échéant, est constaté lors de l'expédition ou de la livraison selon les conditions contractuelles. Le produit des ventes numériques est constaté sur la base de leur estimation lors de la vente au client final à partir des données reçues des distributeurs lorsque celles-ci sont suffisamment fiables ou lors de la notification par les plates-formes de distribution de la vente aux clients finaux.
	Édition musicale	Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réception des déclarations de redevances (en fonction des usages des tiers) et lorsque le recouvrement est assuré.
	Télévision payante et gratuite	Le produit des abonnements est constaté sur la période au cours de laquelle le service est fourni, net des gratuités accordées. Les revenus publicitaires sont comptabilisés au fur et à mesure de la diffusion des spots publicitaires. Le chiffre d'affaires lié aux services connexes est comptabilisé lors de la réalisation de la prestation. Les revenus liés à la location d'équipement sont le plus souvent comptabilisés linéairement sur la durée du contrat (en application d'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location »).
	Films et programmes télévisuels	Les produits liés à la distribution de films en salles sont comptabilisés lors de la projection. Les produits liés à la distribution de films et licences sur programmes télévisuels sur supports vidéo ou télévisuels sont constatés à l'ouverture de la fenêtre de diffusion. Produits vidéo : lors de l'expédition et de la mise à disposition des produits pour la vente de détail.
	Jeux vidéo	Mobiles et consoles : lors du téléchargement, à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

5.2. Informations sur les secteurs opérationnels

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe) ; ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.
Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe ;
- Communication : comprend des activités de vente de musique enregistrée sur support physique ou sous forme numérique, exploitation de droits d'auteur et services aux artistes ; édition et distribution de chaînes de télévision payantes et gratuites et production, vente et distribution de films de cinéma et de série TV ; conception et édition de jeux vidéo téléchargeables sur mobiles et consoles ; services de billetterie, salles de spectacles ; conseil en communication et d'agences de publicité ;
- Stockage d'électricité et systèmes : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, terminaux et systèmes spécialisés et les films plastiques ainsi que les activités Télécoms.

Les autres activités comprennent essentiellement les holdings.
L'information sectorielle par zone géographique suit le découpage suivant :

- France, y compris DROM-COM ;
- Europe, hors France ;
- Afrique ;
- Asie-Pacifique ;
- Amériques.

Les opérations entre les différents secteurs sont réalisées à des conditions de marché.
Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.
Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs, et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés à l'exception de l'affectation des redevances de marque.
Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.
L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

5.2.1. Informations par secteur opérationnel

En 2019 (en millions d'euros)	**Transport et logistique**	**Logistique pétrolière**	**Communication**	**Stockage d'électricité et systèmes**	**Autres activités**	**Éliminations intersecteurs**	**Total consolidé**
Ventes de biens	32,6	2 559,1	7 937,0	240,2	16,7	0,0	10 785,7
Prestations de services	5 851,4	45,8	7 942,5	81,1	15,8	0,0	13 936,6
Produits des activités annexes	55,0	45,3	11,4	8,1	1,3	0,0	121,1
Chiffre d'affaires externe	5 939,0	2 650,2	15 890,9	329,5	33,8	0,0	24 843,4
Chiffre d'affaires intersecteurs	31,6	2,0	6,6	9,8	61,9	(111,8)	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	**5 970,6**	**2 652,2**	**15 897,5**	**339,2**	**95,7**	**(111,8)**	**24 843,4**
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(285,7)	(20,6)	(1 141,4)	(301,2)	(62,3)	0,0	(1 811,2)
Résultat opérationnel sectoriel (1)	**580,4**	**56,3**	**1 151,0**	**(434,1)**	**(94,4)**	**0,0**	**1 259,2**
Investissements corporels et incorporels	**312,6**	**15,1**	**1 230,3**	**102,6**	**6,6**	**0,0**	**1 667,3**
Dont impact IFRS 16	*54,8*	*0,1*	*265,3*	*5,6*	*0,0*	*0,0*	*325,7*

En 2018 retraité (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et systèmes	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Ventes de biens	18,6	2 618,5	6 081,3	243,9	18,9	0,0	8 981,2
Prestations de services	5 920,0	44,6	7 835,6	102,7	15,6	0,0	13 918,5
Produits des activités annexes	68,5	36,1	7,0	11,6	1,5	0,0	124,7
Chiffre d'affaires externe	6 007,0	2 699,1	13 923,9	358,2	36,1	0,0	23 024,4
Chiffre d'affaires intersecteurs	29,8	1,9	7,6	7,5	62,4	(109,2)	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	6 036,8	2 701,1	13 931,5	365,7	98,6	(109,2)	23 024,4
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(208,0)	(22,7)	(893,7)	(289,3)	(12,7)	0,0	(1 426,5)
Résultat opérationnel sectoriel (1)	510,8	34,3	958,9	(159,5)	(43,3)	0,0	1 301,1
Investissements corporels et incorporels	285,4	32,2	617,8	88,7	7,9	0,0	1 032,0

(1) Avant redevances de marques Bolloré.

5.2.2. Informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France et DROM-COM	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	TOTAL
EN 2019						
Chiffre d'affaires	8 808,5	5 023,5	3 018,3	5 464,4	2 528,7	24 843,4
Autres immobilisations incorporelles	3 579,1	1 027,5	1 089,0	5 103,0	33,1	10 831,6
Immobilisations corporelles	1 527,5	827,0	824,6	751,1	404,5	4 334,7
Investissements corporels et incorporels	674,5	375,3	134,8	253,6	229,1	1 667,3
Au 1er janvier 2019 (1)						
Chiffre d'affaires	8 397,1	4 466,7	2 968,4	4 844,2	2 348,1	23 024,4
Autres immobilisations incorporelles	3 541,7	457,6	1 148,9	5 110,6	33,1	10 291,8
Immobilisations corporelles	3 974,9	(1 032,3)	857,3	285,9	206,3	4 292,1
Investissements corporels et incorporels	405,3	203,2	212,1	128,7	82,6	1 032,0

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2018 étant ramenées au périmètre et taux de change de 2019.
Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et des variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité	Variations de périmètre (1)	Variations de change (2)	2018 à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	24 843,4	23 024,4	878,0	285,0	24 187,4
Résultat opérationnel	1 259,2	1 301,1	47,8	23,8	1 372,7

(1) Les variations de périmètre concernent essentiellement l'impact de l'acquisition d'Editis au cours du premier semestre 2019 ainsi que l'impact de l'acquisition de M7 par Groupe Canal+ au cours du deuxième semestre 2019.
(2) Les variations de change sur le chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel sont principalement liées à l'évolution de l'euro vis-à-vis du dollar américain.

5.4. Résultat opérationnel

Principes comptables

- **Autres produits et charges opérationnels**

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations, le résultat de change concernant les transactions opérationnelles, l'impact des dérivés de change sur les transactions commerciales, le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

- **Opérations en monnaie étrangère**

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la clôture de l'exercice, les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique « Pertes et gains de change nets de couverture » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.
Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	24 843,4	23 024,4
Achats et charges externes :	(16 879,8)	(16 041,3)
– achats et charges externes	*(16 709,1)*	*(15 574,6)*
– locations et charges locatives [1]	*(170,7)*	*(466,7)*
Frais de personnel	(4 889,6)	(4 554,4)
Amortissements et provisions [2]	(1 811,2)	(1 426,5)
Autres produits opérationnels (*)	98,6	488,0
Autres charges opérationnelles (*)	(125,5)	(211,6)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles [3]	23,4	22,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**1 259,2**	1 301,1

(1) Il s'agit en 2019 des locations exclues du champ d'application d'IFRS 16 au 31 décembre 2019.
(2) Dont, en 2019, 220,4 millions d'euros relatifs aux dépréciations des batteries de technologies IT2 et autres actifs liés à l'autopartage compte tenu des perspectives de cette activité.
(3) Voir note 7.2 – Titres mis en équivalence.

(*) Détails des autres produits et charges opérationnels

	2019			2018		
(en millions d'euros)	**Total**	**Produits opérationnels**	**Charges opérationnelles**	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(15,8)	21,1	(36,9)	(9,9)	32,1	(42,0)
Pertes et gains de change nets de couverture	(1,3)	24,7	(26,0)	7,0	96,7	(89,7)
Crédits d'impôts recherche et compétitivité emploi [1]	(16,8)	(16,8)	0,0	47,3	47,3	0,0
Autres	7,0	69,6	(62,6)	232,0	311,9	(79,9)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(26,9)**	**98,6**	**(125,5)**	276,4	488,0	(211,6)

(1) Concerne essentiellement Bluecar en 2019 (voir note 5.6 – Clients et autres débiteurs).

5.5. Stocks et en-cours

Principes comptables

Les stocks sont inscrits au plus bas de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais directement attribuables.
La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

- **Programmes et droits de diffusion du Groupe Canal+**

Lors de la signature des contrats d'acquisition de droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs, les droits acquis sont présentés en engagements contractuels. Ils sont ensuite inscrits au bilan, classés parmi les stocks et en-cours, dans les conditions suivantes :
- les droits de diffusion des films et des programmes télévisuels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale, et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- les droits de diffusion d'événements sportifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de la saison sportive concernée ou dès le premier paiement, et sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont diffusés ;
- la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans les achats et charges externes en variation de stock.

	31/12/2019			31/12/2018		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Provisions**	**Valeur nette**	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	170,5	(56,6)	113,9	163,2	(60,6)	102,6
Produits en-cours, intermédiaires et finis	38,4	(6,1)	32,3	35,0	(8,8)	26,2
Autres prestations en-cours	0,9	(0,2)	0,7	1,1	(0,1)	1,0
Programmes et droits de diffusion	881,5	(49,6)	831,9	778,0	(32,4)	745,6
Marchandises	514,4	(134,7)	379,7	409,5	(110,9)	298,6
TOTAL	**1 605,7**	**(247,2)**	**1 358,5**	1 386,8	(212,8)	1 174,0

5.6. Clients et autres débiteurs

Principes comptables

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants (voir note 7.3 – Autres actifs financiers) évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.
À chaque arrêté, les créances sont évaluées au coût amorti, déduction faite des pertes de valeur tenant compte des risques éventuels de non-recouvrement.
Le Groupe évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers à l'origine, le Groupe prend en compte la probabilité de défaut à la date de la comptabilisation initiale. Par la suite, les provisions pour pertes de crédit attendues sur les actifs financiers sont réévaluées en fonction de l'évolution du risque de crédit de l'actif au cours de chaque exercice.
Pour évaluer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit, le Groupe compare le risque de défaut sur l'actif à la date de clôture avec le risque de crédit à la date de la comptabilisation initiale en s'appuyant sur des événements et des informations prospectives raisonnables, des cotations de crédit si disponibles, changements défavorables importants, réels ou prévus, dans la conjoncture économique, financière ou commerciale qui devraient entraîner une modification importante de la capacité de l'emprunteur de s'acquitter de ses obligations. La notion de défaut et la politique de dépréciation à 100 % sont définies de façon spécifique au sein de chaque entité opérationnelle.
Les créances cédées à des tiers, par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales, sont maintenues dans le poste « clients » lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.
Les avances consenties aux ayants droit chez UMG (artistes musicaux, compositeurs et coéditeurs) sont comptabilisées dans les autres créances d'exploitation pour la part à moins d'un an. Elles sont maintenues à l'actif lorsque la popularité actuelle et les performances passées des ayants droit apportent une assurance suffisante quant au recouvrement des avances sur les redevances qui leur seront dues dans le futur. Les avances sont comptabilisées en charges lorsque les redevances afférentes sont dues aux ayants droit. Les soldes des avances sont revus périodiquement et dépréciés le cas échéant, si les performances futures sont considérées comme n'étant plus assurées.
Les avances consenties aux ayants droit à plus d'un an sont comptabilisées dans les « Autres actifs non courants ».
Les redevances aux ayants droit sont comptabilisées en charges lorsque le produit des ventes d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur les retours estimés, est constaté.

	31/12/2019			01/01/2019 (1)		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Provisions**	**Valeur nette**	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	5 543,1	(313,7)	5 229,4	5 426,2	(303,4)	5 122,8
Créances sociales et fiscales d'exploitation (2)	302,1	(1,0)	301,1	273,7	(0,5)	273,2
Autres créances d'exploitation (3)	2 399,5	(200,9)	2 198,6	2 285,2	(126,3)	2 158,9
TOTAL	**8 244,7**	**(515,6)**	**7 729,1**	7 985,1	(430,2)	7 554,9

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.
(2) Dont 146,7 millions d'euros de crédit d'impôt recherche courant au 31 décembre 2019 et 142,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.
Au 31 décembre 2019, ces créances comprennent les créances de crédit d'impôt recherche de 2012 à 2016 de la société Bluecar qui s'élèvent à 110,3 millions d'euros, suite à la révision acceptée par la Direction de vérification nationale des impôts. Elles s'élevaient en 2018 à 143,5 millions d'euros pour cette même période.
(3) Dont 590,8 millions d'euros au titre des avances aux artistes et autres ayants droit musicaux de Vivendi au 31 décembre 2019.

5.6.1. Balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**Non échues**	**Échues**	**De 0 à 6 mois**	**De 6 à 12 mois**	**À plus de 12 mois**
Créances clients nettes	5 229,4	3 893,7	1 335,7	1 128,3	129,5	77,9

1er janvier 2019 (1) (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	5 122,8	3 773,9	1 348,9	1 143,7	111,3	93,9

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.

Le Groupe Bolloré estime que le risque de recouvrement des créances d'exploitation est fortement réduit en raison d'un portefeuille clients atomisé, composé de nombreux clients d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents. De plus, les plus gros clients dans le domaine de la commission de transport, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe pour des montants comparables, permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de la clientèle.
De même, le groupe Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour les activités du groupe : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités du groupe (principalement Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas et Gameloft), permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.
Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance-crédit à hauteur de 339,2 millions d'euros au 31 décembre 2019 et de 318,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.6.2. Analyse de la variation de la provision sur créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	**Au 31/12/2019**
Provisions clients et comptes rattachés	(303,4)	(76,4)	86,9	(25,6)	0,5	4,3	(313,7)

5.7. Fournisseurs et autres créditeurs

(en millions d'euros)	01/01/2019 (1)	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	**Au 31/12/2019**
Dettes fournisseurs	4 942,9	294,7	(233,2)	29,4	53,2	5 087,0
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	2 050,9	28,0	141,4	46,8	(0,9)	2 266,2
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	395,6	42,0	(3,1)	3,4	486,4	924,3
Autres dettes d'exploitation (2)	3 672,5	259,6	106,0	25,5	(39,7)	4 023,9
TOTAL	11 061,9	624,3	11,3	105,1	499,0	**12 301,6**

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.
(2) Comprenant les dettes sur droits de diffusion de films, programmes et événements sportifs pour 650,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 602,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 et les engagements de rachat de titres pour 409,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (dont l'engagement ferme de 360 millions d'euros lié au programme de rachat d'actions propres du groupe Vivendi en cours d'exécution au 31 décembre 2019) et 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.8. Autres actifs et passifs

Principes comptables

Les autres actifs non courants comprennent principalement les avances consenties aux ayants droit chez Universal Music Group pour la part à plus d'un an ainsi que les créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi à plus d'un an. La part à moins d'un an des avances consenties aux ayants droit chez Universal Music Group, des créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est comptabilisée en « Clients et autres débiteurs ».
Les autres passifs non courants comprennent principalement les dettes sur compléments de prix, la juste valeur négative des instruments dérivés ainsi que les engagements d'achat d'intérêts minoritaires à plus d'un an. La part à moins d'un an des engagements d'achat d'intérêts minoritaires est comptabilisée en « Fournisseurs et autres créditeurs ».
Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.
La juste valeur des engagements est revue à chaque clôture et le montant de la dette est ajusté en conséquence.
La dette est actualisée pour tenir compte des effets du temps jusqu'à la date prévue de réalisation de l'engagement.

5.8.1. Autres actifs non courants

	31/12/2019			31/12/2018		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Provisions**	**Valeur nette**	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Crédits d'impôt recherche et compétitivité emploi	121,7	0,0	121,7	189,1	0,0	189,1
Avances aux artistes et aux ayants droit musicaux	690,0	0,0	690,0	453,0	0,0	453,0
Autres	22,9	(4,3)	18,6	23,1	(2,9)	20,2
TOTAL	**834,6**	**(4,3)**	**830,3**	665,2	(2,9)	662,3

5.8.2. Autres passifs non courants

(en millions d'euros)	Au 01/01/2019 (1)	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	**Au 31/12/2019**
Engagements d'achats d'intérêts minoritaires (2)	99,6	17,9	0,0	2,1	(1,2)	118,4
Autres passifs non courants (3)	2 010,3	3,9	288,9	34,0	(282,9)	2 054,2
TOTAL	2 109,9	21,8	288,9	36,1	(284,1)	**2 172,6**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Principalement chez Vivendi.
(3) Comprend notamment des dettes IFRS 16 pour 1 823,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles

5.9.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Droits de diffusion de films et programmes (1)	3 136,0	1 093,0	2 012,4	30,6
Droits de diffusion d'événements sportifs (2)	1 998,0	424,8	1 556,3	16,9
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres (3)	1 362,0	692,7	635,3	34,0
Capacités satellitaires	501,5	107,1	310,0	84,4
Cautions sur douanes (4)	525,2	368,6	50,6	106,0
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés (5)	201,4	111,5	45,7	44,2
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achats	249,3	132,5	90,2	26,6
Autres (6)	620,0	275,0	316,0	29,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**8 593,4**	**3 205,2**	**5 016,5**	**371,7**

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes (1)	2 630,0	1 134,0	1 494,0	2,0
Droits de diffusion d'événements sportifs (2)	1 735,0	942,0	782,0	11,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres (3)	1 172,0	542,0	590,0	40,0
Capacités satellitaires	471,0	77,0	259,0	135,0
Cautions sur douanes (4)	503,0	354,8	60,8	87,4
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés (5)	194,5	152,5	19,0	23,0
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achats	87,6	29,8	44,4	13,4
Autres (6)	776,0	408,0	316,0	52,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	7 569,1	3 640,1	3 565,2	363,8

(1) Comprennent principalement des contrats pluriannuels relatifs aux droits de diffusion de productions cinématographiques et télévisuelles (pour l'essentiel sous la forme de contrats d'exclusivité avec les principaux studios américains), aux préachats dans le cinéma français, aux engagements de productions et coproductions de films de Studiocanal (donnés et reçus) et aux droits de diffusion des chaînes thématiques sur les bouquets numériques Canal et Platforma Canal+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2019, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 22 millions d'euros (26 millions d'euros au 31 décembre 2018).
Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de chaînes pour lesquels Groupe Canal+ n'a pas accordé ou obtenu de minimum garanti. Le montant variable de ces engagements, qui ne peut pas être déterminé de manière fiable, n'est pas enregistré au bilan et n'est pas présenté parmi les engagements. Il est comptabilisé en charges de la période durant laquelle la charge est encourue. Sur la base d'une estimation du nombre futur d'abonnés chez Groupe Canal+, les engagements donnés seraient majorés d'un montant net de 426 millions d'euros au 31 décembre 2019, comparé à 407 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution renouvelé le 11 juillet 2016 avec beIN Sports pour quatre ans.
En outre, le 8 novembre 2018, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de son accord du 7 mai 2015 avec l'intégralité des organisations professionnelles du cinéma (l'ARP, le Blic et le Bloc), prolongeant ainsi jusqu'au 31 décembre 2022 le partenariat historique de plus de trente ans entre Canal+ et le cinéma français. Aux termes de cet accord, la chaîne Canal+ est tenue d'investir chaque année 12,5 % de ses revenus dans le financement d'œuvres cinématographiques européennes. En matière audiovisuelle, la chaîne Canal+, en vertu des accords avec les organisations de producteurs et d'auteurs en France, doit consacrer chaque année 3,6 % de ses ressources totales annuelles nettes à des dépenses dans des œuvres patrimoniales. Seuls les films pour lesquels un accord de principe a été donné aux producteurs sont valorisés dans les engagements hors bilan, l'estimation totale et future des engagements au titre des accords avec les organisations professionnelles du cinéma et les organisations de producteurs et d'auteurs n'étant pas connue.

(2) Comprend notamment les droits de diffusion de Groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :
Au 31 décembre 2019 :
- ligue des champions en exclusivité pour les deux lots premium pour trois saisons de 2021/2022 à 2023/2024, remportés le 29 novembre 2019 ;
- premier League anglaise en France et en Pologne pour les deux saisons 2020/2021 et 2021/2022, remportés le 31 octobre 2018 ;
- championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les trois saisons 2020/2021 à 2022/2023 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour la saison 2020. Le 21 janvier 2020, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de cet accord pour la diffusion en exclusivité de l'intégralité des saisons 2021 et 2022.

Par ailleurs, Groupe Canal+ et beIN Sports ont conclu un accord de distribution exclusif et de sous-licence du championnat de France de football de Ligue 1. L'accord exclusif est valable pour une période cinq ans renouvelable. Pour rappel, au 31 décembre 2018, Groupe Canal+ détenait les droits de diffusion pour la saison 2019/2020 pour les deux lots premium (549 millions d'euros).
Au 31 décembre 2018 :
- championnat de France de football de Ligue 1 pour la saison 2019/2020 pour les deux lots premium (549 millions d'euros) ;
- premier League anglaise en exclusivité en France et en Pologne pour trois saisons 2019/2020 à 2021/2022, remportés le 31 octobre 2018 ;
- championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les quatre saisons 2019/2020 à 2022/2023 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour les saisons 2019 et 2020.

Ces engagements seront comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

(3) Concernent essentiellement UMG qui, dans le cadre normal de ses activités, s'engage à payer à des artistes ou à d'autres tiers des sommes contractuellement définies en échange de contenus ou d'autres produits (« contrats d'emploi, talents créatifs »). Tant que ces contenus ou produits n'ont pas été livrés ou que le paiement de l'avance n'est pas intervenu, l'engagement d'UMG n'est pas enregistré au bilan et est présenté parmi les engagements donnés non enregistrés au bilan. Alors que l'artiste ou les autres parties sont également dans l'obligation de livrer un contenu ou un autre produit à la société (généralement dans le cadre d'accords d'exclusivité), cette contrepartie ne peut être estimée de manière fiable et de ce fait ne figure pas en engagements reçus.

(4) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des en-cours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(5) Comprennent principalement des garanties de bonne fin accordées par le Groupe dans le cadre de ses activités opérationnelles. Vivendi accorde en outre des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

(6) Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante, principalement Vivendi.

5.9.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Droits de diffusion de films et programmes	158,7	99,7	59,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	104,0	52,0	52,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Capacités satellitaires	108,0	52,5	55,5	0,0
Autres (1)	2 026,9	1 500,3	525,9	0,6
ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**2 397,6**	**1 704,5**	**692,4**	**0,6**

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes	188,0	91,0	97,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	6,5	2,5	4,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Capacités satellitaires	124,0	65,0	59,0	0,0
Autres (1)	1 043,8	614,1	409,4	20,3
ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	1 362,3	772,6	569,4	20,3

(1) Comprend des minimums garantis à recevoir par le Groupe dans le cadre d'accords de distribution signés avec des tierces parties, notamment des fournisseurs d'accès à Internet et autres plate-formes numériques.
En outre, Groupe Canal+ a signé des accords de distribution des chaînes Canal avec les opérateurs télécoms Free, Orange et Bouygues Telecom. Les montants variables de ces engagements basés sur le nombre d'abonnés, qui ne peuvent pas être déterminés de manière fiable, ne sont pas enregistrés au bilan et ne sont pas présentés parmi les engagements. Ils sont comptabilisés en produits ou charges de la période durant laquelle ils sont constatés.

5.10. Engagements de location

5.10.1. Contrats de location en tant que preneur

Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Paiements minimaux (1)	NA	NA	NA	NA
Revenus des sous-locations	NA	NA	NA	NA
TOTAL	**NA**	**NA**	**NA**	**NA**

NA : non applicable.
(1) À compter du 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 « Contrats de location ». Conformément à ses dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1er janvier 2019.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux (1)	(1 919,5)	(348,5)	(850,7)	(720,3)
Revenus des sous-locations	2,7	0,9	1,6	0,2
TOTAL	(1 916,8)	(347,6)	(849,1)	(720,1)

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

5.10.2. Contrats de location en tant que bailleur

Échéancier des paiements minimaux à recevoir au titre de la location

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Paiements minimaux	46,8	21,8	24,7	0,3
Loyers conditionnels de l'exercice	0,2	0,2	0,0	0,0
TOTAL	**47,0**	**22,0**	**24,7**	**0,3**

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	32,2	16,6	15,5	0,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,1	0,1	0,0	0,0
TOTAL	32,3	16,7	15,5	0,1

5.11. Contrats de location

À compter du 1er janvier 2019, le Groupe applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 « Contrats de location ». Conformément aux dispositions de la norme, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1er janvier 2019. En outre, le Groupe a appliqué ce changement de norme au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019. Pour une information détaillée, se reporter à la note 2.1 – Principes comptables.

Principes comptables

À compter du 1er janvier 2019, la comptabilisation des contrats de location immobilières ainsi que des contrats de concessions pour lesquels le Groupe est preneur aboutit, à la date de prise d'effet de chaque contrat de location, à l'enregistrement au bilan d'un montant de dettes locatives correspondant aux paiements de loyers futurs actualisés, ainsi qu'en contrepartie d'actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

L'appréciation de la durée de location et l'estimation du taux marginal d'emprunt du preneur sont déterminées à la date de prise d'effet de chaque contrat de location.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le montant de la dette est :

- augmenté par l'effet de désactualisation (charges d'intérêts sur obligations locatives) ;
- diminué par les paiements de loyers effectués ;
- réévalué en cas de modification du contrat de location.

Les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont comptabilisés au coût à la date de prise d'effet du contrat. Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation comprend :

- le montant de la dette locative associée ;
- les coûts directs initiaux (frais marginaux d'obtention du contrat de location) ;
- les paiements effectués avant le début du contrat déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus ;
- les coûts de démantèlement et de remise en état (comptabilisés et évalués selon la norme IAS 37) ;
- la durée d'amortissement utilisée est la durée de location.

5.11.1. Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Au 31 décembre 2019, le montant des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location s'établit à 1 740,7 millions d'euros (1 682,7 millions d'euros au 1er janvier 2019) après déduction des amortissements cumulés et pertes de valeurs pour 947,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (677,7 millions d'euros au 1er janvier 2019). Ces droits d'utilisation concernent les contrats de locations immobilières et les concessions.

	31/12/2019			01/01/2019 (1)		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Amortissements et dépréciations**	**Valeur nette**	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droit d'utilisation des concessions	357,3	(139,2)	218,1	402,0	(170,7)	231,3
Droit d'utilisation des actifs corporels	2 331,0	(808,4)	1 522,6	1 958,4	(507,0)	1 451,4
TOTAL	**2 688,3**	**(947,6)**	**1 740,7**	2 360,4	(677,7)	1 682,7

(1) Après impact de première application d'IFRS 16 (voir note 2.1 – Évolutions normatives).

Variation des droits d'utilisation

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 01/01/2019 (1)	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	**Au 31/12/2019**
Droit d'utilisation des concessions	231,3	4,8	0,0	(16,0)	0,0	(2,3)	0,3	218,1
Droit d'utilisation des actifs corporels (2)	1 451,4	321,0	(3,4)	(288,1)	9,3	24,9	7,5	1 522,6
VALEURS NETTES	1 682,7	325,8	(3,4)	(304,1)	9,3	22,6	7,8	**1 740,7**

(1) Après impact de première application d'IFRS 16 (voir note 2.1 – Évolutions normatives).
(2) Y compris les contrats anciennement classés en crédits baux.

5.11.2. Dette de loyers

Réconciliation entre les locations non enregistrées au bilan au 31 décembre 2018 et la dette de loyers au 1er janvier 2019

(en millions d'euros)	
Locations non enregistrées au bilan au 31 décembre 2018 (1)	2 706,6
Location dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois (location de courte durée)	(23,0)
Location d'actifs de faible valeur	(11,1)
Paiement de loyers variables (hors loyers indexés)	(42,3)
Options de renouvellement ou de résiliation raisonnablement certaines	103,5
Autres	(6,7)
Loyers non actualisés au 1er janvier 2019	**2 727,0**
Effet d'actualisation	(676,8)
Garantie de valeur résiduelle	0,0
Composantes non locatives	0,0
Dettes de contrats de location simple au 1er janvier 2019	**2 050,2**
Dettes de contrats de location-financement	7,7
TOTAL DES DETTES LOCATIVES AU 1ER JANVIER 2019	**2 057,9**

(1) Se reporter aux notes 5.10 – Engagements de location et 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Maturité de la dette de loyers

La maturité de la dette de loyers est fondée sur des hypothèses prises dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16.
Au 1er janvier 2019, le taux d'emprunt marginal moyen pondéré des dettes locatives s'établit à 4,58 %.

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Dette relative aux contrats de concession	390,4	12,6	106,5	271,2
Dette relative à des locations d'actifs corporels	1 742,6	296,9	848,4	597,2
TOTAL DETTE DE LOYERS	**2 132,9**	**309,5**	**954,9**	**868,5**

Au 1er janvier 2019 (1) (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Dette relative aux contrats de concession	399,0	20,8	85,0	293,2
Dette relative à des locations d'actifs corporels	1 658,9	275,5	843,9	539,4
TOTAL DETTE DE LOYERS	2 057,9	296,3	928,9	832,7

(1) Après impact de première application d'IFRS 16 (voir note 2.1 – Évolutions normatives).

5.11.3. Charge sur obligations locatives

La charge sur obligations locatives enregistrée au compte de résultat s'élève à 405,2 millions d'euros sur l'exercice 2019.

NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION

6.1. *Goodwill*

Principes comptables

Les *goodwill* relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « *Goodwill* ». Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Il est non réversible.
Les écarts d'acquisition négatifs *(badwill)* sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition.

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances. Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas du *goodwill*), un test est réalisé au minimum une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. Pour les autres immobilisations, un test est réalisé seulement lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît.
Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une UGT. Le taux d'actualisation est déterminé pour chaque unité génératrice de trésorerie, en fonction de sa zone géographique et du profil de risque de son activité.

6.1.1. Évolution des *goodwill*

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2018	14 438,6
Prises de contrôle (1)	2 069,5
Cessions	(7,0)
Pertes de valeur	0,0
Variations de change (2)	197,5
Autres	30,2
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**16 728,8**

(1) Lié aux prises de contrôle au sein du groupe Vivendi (Editis/M7) voir note 4 – Périmètre de consolidation.
(2) Comprend essentiellement les écarts de conversion du dollar américain (USD) contre l'euro sur le groupe Vivendi (Universal Music Group).

6.1.2. Ventilation par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	31/12/2018
Communication	15 668,4	13 379,3
Transport et logistique	918,3	913,0
Logistique pétrolière	86,9	86,1
Stockage d'électricité et systèmes	46,4	51,4
Autres activités	8,8	8,8
TOTAL	**16 728,8**	14 438,6

6.1.3. Définition et regroupement des UGT

Le Groupe Bolloré comprend, au 31 décembre 2019, une cinquantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT ou groupes d'UGT sont les suivantes : « Universal Music Group », « Groupe Canal+ (hors Studiocanal) », « Havas », « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession).

Ces activités sont décrites dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les trois regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique : comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et les concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique ;
- regroupement Presse gratuite ;
- regroupement Télécoms.

Les *goodwill* relatifs à Vivendi sont testés sur la base des UGT et des regroupements d'UGT tels que définis dans les comptes de Vivendi de même que les actifs identifiés dans le cadre des PPA (*Purchase Price Allocation*).

6.1.4. Valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise ;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis sont extrapolés, en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie.

Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Sur la base des tests effectués, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2019 ni au 31 décembre 2018.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2019 (en millions d'euros)	**Universal Music Group**	**Groupe Canal+**	**Havas**	**Transport et logistique Afrique**	**Logistique internationale**
Valeur nette comptable du *goodwill*	**7 961,2**	**4 040,1**	**2 071,0**	**428,4**	**489,9**
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Base retenue pour la valeur recouvrable	**NA (1)**	**NA (2)**	**valeur d'utilité**	**valeur d'utilité**	**valeur d'utilité**
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :					
– taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5				3 % à 4 %	2 % à 3 %
– taux de croissance sur valeur terminale	Transaction (1)	Comparables (2)	2 %	2 %	2 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	NA (1)	NA (2)	de 7,37 % à 8,00 %	10,7 %	8,1 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :					
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (1)	NA (2) (8,75 % pour Studiocanal)	12,0 %	14,3 %	15,6 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (1)	NA (2) (– 1,71 % pour Studiocanal)	– 4,1 %	– 3,4 %	– 6,8 %

(1) Le 31 décembre 2019, Vivendi et un consortium d'investisseurs financiers internationaux mené par Tencent ont signé un accord qui prévoit la cession de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Sur cette base, Vivendi considère que la valeur recouvrable d'UMG est supérieure à sa valeur comptable.
(2) Sur la base des multiples de valorisation observés lors d'opérations d'acquisition récentes, Vivendi considère que la valeur recouvrable de Groupe Canal+ est supérieure à sa valeur comptable.

Les flux de trésorerie du Transport et de la logistique en Afrique et à l'international sont sensibles, notamment, à la fluctuation du cours des matières premières et du pétrole ainsi qu'à la volatilité des taux de fret. Toutefois, ces effets sont variables en fonction des pays et sont souvent compensés par l'effet du réseau. Aussi, le Groupe ne réalise pas d'analyse de sensibilité de ses flux à ces facteurs.
Néanmoins, à titre indicatif, une hypothèse de sensibilité de – 10 % sur le flux de trésorerie de la valeur terminale a été calculée. Cette variation engendrerait une diminution de la valeur recouvrable des UGT Transport et logistique Afrique et Logistique internationale de respectivement – 7,3 % et – 6,9 %. Aucune dépréciation ne serait à constater pour les UGT concernées.

2018 (en millions d'euros)	Universal Music Group	Groupe Canal+	Havas	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale
Valeur nette comptable du *goodwill*	7 500,1	2 975,1	1 978,5	421,1	484,7
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	NA (1)	NA (2)	valeur d'utilité	valeur d'utilité	valeur d'utilité
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :					
– taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5				3 % à 4 %	2 % à 3 %
– taux de croissance sur valeur terminale	NA (1)	NA (2)	2 %	2 %	2 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	NA (1)	NA (2)	de 7,90 % à 8,10 %	10,1 %	7,5 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :					
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (1)	NA (2) (10,02 % pour Studiocanal)	11,6 %	12,9 %	13,4 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (1)	NA (2) (– 3,28 % pour Studiocanal)	– 3,3 %	– 2,1 %	– 4,6 %

(1) Afin de permettre d'amplifier la valorisation d'Universal Music Group, compte tenu de l'évolution favorable du marché mondial de la musique, en particulier grâce au fort développement des services de streaming par abonnement, Vivendi a indiqué courant 2018 vouloir céder jusqu'à 50 % du capital d'Universal Music Group à un ou plusieurs partenaires stratégiques. Le processus pourrait s'étaler sur dix-huit mois.
(2) Sur la base des multiples de valorisation observés lors d'opérations d'acquisition récentes, Vivendi considère que la valeur recouvrable de Groupe Canal+ est supérieure à sa valeur comptable. Groupe Canal+ n'a pas mis à jour son plan d'affaires à fin 2018 compte tenu des incertitudes relatives à l'offre de programmes à compter de l'expiration des droits de la Ligue 1 de football en France en 2020.

6.2. Autres immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des actifs de contenu, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir note 6.4 – Contrats de concession).

Les actifs de contenus de Vivendi comprennent les droits et catalogues musicaux du groupe UMG, les coûts des films et des programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers et les catalogues de droits cinématographiques et télévisuels de Groupe Canal+.

Les droits et catalogues musicaux chez UMG comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis lors de regroupements d'entreprises.

Chez Canal+, les films et programmes télévisuels sont constitués de la part de films ou programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers. Les catalogues de droits cinématographiques et télévisuels sont constitués de films acquis en deuxième exploitation ou de transferts de films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers après leur premier cycle d'exploitation (i.e. une fois intervenue leur première diffusion sur une chaîne hertzienne gratuite).

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Les immobilisations produites figurent au bilan pour leur coût de revient.

Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation, à l'exception des films et des programmes télévisuels ainsi que des catalogues de droits cinématographiques et télévisuels qui sont amortis selon la méthode des recettes estimées (i.e. à hauteur du ratio recettes brutes perçues au cours de la période sur les recettes brutes totales estimées, toutes sources confondues, pour chaque production). Le Groupe considère que l'amortissement selon la méthode des recettes estimées reflète le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif et qu'il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux immobilisations incorporelles.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Droit d'exploitation des concessions et licences WiMax	Durée du contrat de concession (voir note 6.4 – Contrats de concession)
Droit et catalogues musicaux acquis	20 ans
Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans
Relations clients acquises	De 7 à 19 ans

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet ;
- l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet où son utilité en interne est démontrée ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles.

Les frais de développement sont amortis sur la durée de vie estimée des projets concernés à compter de la mise à disposition du produit.

Dans le cas spécifique des logiciels, la durée de vie est déterminée comme suit :

- si le logiciel est utilisé en interne, sur la durée probable d'utilisation ;
- si le logiciel est à usage externe, selon les perspectives de vente, location ou de toute autre forme de commercialisation.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

Les coûts de développement des jeux sont capitalisés lorsque, notamment, la faisabilité technique et l'intention du management d'achever le développement du jeu et de le commercialiser ont été établies et qu'ils sont considérés comme recouvrables. L'incertitude existant jusqu'au lancement du jeu ne permet généralement pas de remplir les critères d'activation requis par la norme IAS 38. Les coûts de développement des jeux sont donc comptabilisés en charges lors de leur engagement.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisées au compte de résultat s'élève à 169,9 millions d'euros pour l'exercice 2019 et concerne principalement les développements réalisés par le groupe Vivendi.

6.2.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2019			01/01/2019 (1)		
	Valeur brute	**Amortissements et dépréciations**	**Valeur nette**	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Actifs de contenus (2)	20 651,5	(14 931,6)	5 719,9	18 946,1	(13 485,0)	5 461,1
Marques, enseignes (3)	2 341,9	(75,7)	2 266,2	2 243,6	(47,3)	2 196,3
Relations clients	1 786,1	(538,9)	1 247,2	1 494,1	(426,9)	1 067,2
Immobilisations incorporelles du domaine concédé (4)	910,7	(183,9)	726,8	917,7	(152,5)	765,2
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	1 131,5	(813,6)	317,9	699,4	(422,5)	276,9
Droit d'utilisation des actifs incorporels (5)	357,3	(139,2)	218,1	402,0	(170,7)	231,3
Autres	817,5	(481,9)	335,6	938,8	(645,0)	293,8
TOTAL	**27 996,4**	**(17 164,8)**	**10 831,6**	25 641,7	(15 349,9)	10 291,8

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Correspondent principalement aux actifs de contenu Vivendi.
(3) Correspondent notamment aux marques identifiées sur le Groupe Canal+ et Havas.
(4) Classement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat en immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation.
(5) Voir note 5.11 – Contrats de location.

6.2.2. Variation des immobilisations incorporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 01/01/2019 (1)	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre (2)	Variations de change	Autres mouvements	**Au 31/12/2019**
Actifs de contenus	5 461,1	545,1	0,0	(462,4)	62,0	116,4	(2,3)	5 719,9
Marques, enseignes	2 196,3	0,2	0,0	(19,4)	82,1	3,6	3,4	2 266,2
Relations clients	1 067,2	0,0	0,0	(121,4)	292,9	0,6	7,9	1 247,2
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	765,2	2,7	0,0	(33,9)	0,0	(8,0)	0,8	726,8
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	276,9	34,1	(0,3)	(87,6)	23,0	(0,1)	71,9	317,9
Droit d'utilisation des actifs incorporels (3)	231,3	4,8	0,0	(16,0)	0,0	(2,3)	0,4	218,1
Autres	293,8	139,4	(3,4)	(90,0)	59,3	0,5	(64,1)	335,6
VALEURS NETTES	10 291,8	726,3	(3,7)	(830,7)	519,3	110,7	17,9	**10 831,6**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Essentiellement lié à la prise de contrôle du groupe Editis ainsi que de M7 par le Groupe Canal+.
(3) Voir note 5.11 – Contrats de location.

6.3. Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont inscrites pour leur coût d'acquisition ou de production, diminué du cumul des amortissements et des éventuelles comptabilisations de perte de valeur.
Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien ; le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés. Pour certaines immobilisations complexes constituées de différents composants, notamment les constructions, chaque composante de l'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilisation propre.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations corporelles sont les suivantes :

Constructions et agencements	De 8 à 33 ans
Installations techniques, matériels et outillages	De 3 à 13 ans
Décodeurs	De 5 à 7 ans
Autres immobilisations corporelles	De 3 à 15 ans

Les durées d'amortissement sont revues périodiquement pour vérifier leur pertinence.
La date de départ des amortissements est la date de mise en service du bien. Dans le cas d'une acquisition, le bien est amorti sur sa durée résiduelle d'utilisation déterminée à compter de la date d'acquisition.

6.3.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2019			01/01/2019 (1)		
	Valeur brute	**Amortissements et dépréciations**	**Valeur nette**	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	229,4	(13,3)	216,1	220,7	(11,4)	209,3
Constructions et aménagements	2 022,7	(966,5)	1 056,2	1 733,7	(805,9)	927,8
Installations techniques, matériels	3 637,8	(2 740,1)	897,7	3 386,9	(2 425,8)	961,1
Droit d'utilisation des actifs corporels (2)	2 331,0	(808,4)	1 522,6	1 958,4	(507,0)	1 451,4
Autres (3)	1 780,9	(1 138,7)	642,2	1 996,2	(1 253,6)	742,6
TOTAL	**10 001,7**	**(5 667,0)**	**4 334,7**	9 295,8	(5 003,7)	4 292,1

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Voir note 5.11 – Contrats de location.
(3) Dont immobilisations en cours.

6.3.2. Variation des immobilisations corporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 01/01/2019 (1)	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	**Au 31/12/2019**
Terrains et agencements	209,3	1,9	(0,5)	(2,0)	2,7	0,5	4,2	216,1
Constructions et aménagements	927,8	88,8	(4,4)	(103,3)	(3,3)	9,3	141,2	1 056,1
Installations techniques, matériels	961,1	244,1	(19,9)	(387,0)	19,9	(0,9)	80,4	897,7
Droit d'utilisation des actifs corporels (2)	1 451,4	321,0	(3,4)	(288,1)	9,3	24,9	7,5	1 522,6
Autres (3)	742,6	285,1	(4,9)	(143,6)	13,7	7,4	(258,1)	642,2
VALEURS NETTES	4 292,1	940,9	(33,1)	(924,0)	42,3	41,2	(24,8)	**4 334,7**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Voir note 5.11 – Contrats de location.
(3) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

6.4. Contrats de concession

Principes comptables

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT » et droit à exploiter sur le domaine public.
Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires.
Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.
L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :
- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif de la prestation. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession ;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Pour toutes les concessions qu'il opère, le Groupe est rémunéré par la vente de prestations aux usagers et non par le concédant. Les concessions relevant d'IFRIC 12 sont donc comptabilisées selon le modèle de l'actif incorporel, représentatif du droit à percevoir une rémunération de la part des usagers :
- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle (selon IAS 38) ;
- elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Les produits perçus au titre des activités de construction et des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisés selon IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».
Certains des contrats de concessions portuaires et ferroviaires obtenus en Afrique ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12. Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé conformément à cette interprétation (voir note 6.2 – Autres immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.
Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Le Groupe n'a pas identifié d'actifs spécifiques à ce titre.
Si cette règle ne s'applique pas, le Groupe comptabilise les actifs concernés selon la norme IAS 16 « Actifs corporels » et applique l'approche par composants. Les biens renouvelables sont amortis sur leur durée d'utilisation.
Les revenus de l'exploitation sont comptabilisés en chiffre d'affaires.
Les obligations relatives aux paiements des redevances font l'objet d'une analyse au regard de la norme IFRS 16 pour déterminer le droit d'utilisation attaché à ces redevances. Celui-ci est inscrit, lors de sa comptabilisation initiale, en immobilisations incorporelles en contrepartie d'une dette de loyers. La valeur initiale de ce droit est calculée par l'actualisation des décaissements futurs au titre des redevances fixes (ainsi que la part variable basée sur des indices, taux ou minimale) telles qu'elles sont définies au contrat. Ainsi, ces redevances identifiées dans le champ d'IFRS 16 font l'objet d'un retraitement pour les répartir annuellement entre la part attachée au droit d'utilisation identifié en amortissement opérationnel de celui-ci et la part attachée au paiement des loyers actualisés en charges financières.
Les redevances variables, indexées sur des volumes, versées au concédant, sont maintenues en charges opérationnelles sur l'exercice au cours duquel elles sont assumées.
Pour l'ensemble des contrats :
- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;
- les investissements prévus contractuellement et nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions).

Les flux d'investissement liés aux contrats de concession sont classés en flux d'investissement, en immobilisations du domaine concédé lorsque le contrat relève d'IFRIC 12 ou en immobilisations corporelles ou incorporelles pour les autres concessions.
Les subventions d'investissement non remboursables sont comptabilisées en produits constatés d'avance dans les « Autres passifs courants » et constatées en résultat opérationnel selon le rythme d'amortissement du bien concerné, conformément à IAS 20.

6.4.1. Caractéristiques des contrats de concession

Concessions portuaires

— ***Concessions portuaires France***

Le Groupe a cédé les entités qui portent les contrats de concession portuaires en France au 31 octobre 2019 (voir note 1 – Faits marquants).

— ***Concessions portuaires***

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Owendo Container Terminal (ex-STCG) [2]	Office des Ports du Gabon (OPRAG) (Gabon)	20 ans à compter de 2008, étendue par avenant pour une durée de 27 ans à compter de 2017 (jusqu'en 2044), renouvelable 20 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Abidjan Terminal [2]	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029, étendue par avenant jusqu'en 2039	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Douala International Terminal [3]	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneur, hangars et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Meridian Port Services [1]	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004. Avenant en 2016 pour une nouvelle période de 35 ans à l'issue d'une période de construction de 4 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	Construction d'une nouvelle infrastructure portuaire dans le port de Tema (digue, dragage, terminal à conteneurs et surface commune)	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006, rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Congo Terminal [2]	Port autonome de Pointe-Noire (Congo)	27 ans à compter de juillet 2009, rallongée de 3 ans en octobre 2019	Aire du terminal portuaire de Pointe-Noire, terre-pleins et quais	Reconstruction et rallongement des quais et construction de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Togo Terminal [2]	Port autonome de Lomé (Togo)	35 ans à compter de 2010	Aire du terminal portuaire à conteneurs de Lomé, terre-pleins et quais	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Lomé Multipurpose Terminal [2]	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire
Freetown Terminal [2]	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	30 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants et construction d'un nouveau quai et d'un terre-plein	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Conakry Terminal (2)	Port autonome de Conakry (Guinée)	25 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal portuaire de Conakry	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Moroni Terminal (2)	État comorien	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Bénin Terminal (2)	État béninois et port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter d'octobre 2012	Terrains et quai du terminal portuaire de Cotonou	Construction de terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés, sauf murs. Travaux d'aménagement à la charge du concessionnaire pour répondre aux objectifs de performance opérationnelle du terminal
Dakar Terminal (2)	Port autonome de Dakar (Sénégal)	25 ans à compter de mars 2014	Terminal roulier de Dakar	Rénovation et modernisation des infrastructures existantes	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Tuticorin (Dakshin Bharat Gatway Terminal Private Limited) (1) (2)	Autorités portuaires Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter d'août 2012	Terminal de Tuticorin	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Niger Terminal	État du Niger	20 ans à compter du 19 septembre 2014	Port sec de Dosso et son antenne à Niamey	Aménagement des terre-pleins du port sec	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Kribi Conteneurs Terminal (1) (2)	Port autonome de Kribi	25 ans à compter de 2017	Quais existant de 350 mètres transitoirement mis à disposition du concessionnaire pendant la période de construction d'un deuxième quai de 715 mètres réalisé par le concédant	NA	Obligation contractuelle d'entretien et de maintenance à la charge du concessionnaire. Investissements de renouvellement à la charge du concessionnaire

NA : non applicable.
(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.
(2) Concessions comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.
(3) Ce contrat n'a pas fait l'objet d'un renouvellement et s'est arrêté au 31 décembre 2019.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe assortie d'une redevance variable fonction de la performance du terminal, à l'exception de la concession Togo Terminal qui ne prévoit qu'une redevance variable. Les redevances variables indexées sur l'utilisation de la structure sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles. Les redevances fixes ainsi que les redevances variables basées sur des indices ou des taux font l'objet d'un retraitement permettant d'affecter, en application de la norme IFRS 16, la part attachée au droit d'utilisation en amortissement opérationnel de celui-ci et la part attachée au paiement des redevances fixes (et variables sur indexation) actualisées en charges financières. Ces contrats peuvent être résiliés d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

Concessions ferroviaires

— ***Concessions ferroviaires Afrique***

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Camrail	État camerounais	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaire à l'exploitation	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan/ Ouagadougou (Côte d'Ivoire/ Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

NA : non applicable.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance variable fonction de la performance du terminal. Les redevances variables indexées sur l'utilisation de la structure sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.
Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions.
Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.
Un accord a été signé en juillet 2016 avec les États de Côte d'Ivoire et du Burkina Faso pour l'extension de la durée de la convention de concession révisée de trente années à compter de la date d'entrée en vigueur en échange de travaux importants de rénovation. Les dispositions annexes au contrat ont été finalisées en juillet 2017 et l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions était prévue en 2018, dès que l'ensemble des conditions suspensives seraient levées. Ces éléments ne sont pas finalisés au 31 décembre 2019.

Autres concessions

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	NA	Obligation de déploiement territorial du service
SFDM	État français	25 ans à compter de mars 1995, renouvelée pour 2 ans en 2019	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	NA	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés
Bluely	Communauté urbaine de Lyon	10 ans à compter de juin 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
Bluecub	Communauté urbaine de Bordeaux	10 ans à compter de fin juillet 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
BluePointLondon	Transport for London	illimité	Emplacements en voirie (et bornes existantes)	NA	Obligation d'entretien et de maintien du parc de bornes de recharge
BlueIndy (1)	City of Indianapolis (Indiana, États-Unis)	15 ans à compter de septembre 2015	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
Bluetorino Srl	Ville de Turin	20 ans à compter de mars 2016	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
BlueSG Ltd	City of Singapour	10 ans à compter de décembre 2017	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
BlueLA Carsharing LLC	City of Los Angeles	5 ans à compter de janvier 2017	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

NA : non applicable.
(1) Ce contrat a été dénoncé fin 2019 avec effet courant mai 2020.

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.
Concernant SFDM, les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés donnent lieu à des provisions comptabilisées selon les plans pluriannuels selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure.

6.4.2. Concessions signées au 31 décembre 2019 mais dont l'exploitation n'a pas encore démarré

Concessions portuaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Côte d'Ivoire Terminal (TC2) (1)	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	21 ans à compter de février 2017	Deuxième terminal à conteneurs du port d'Abidjan	Aménagement des quais et des terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
TVB Port-au-Prince Terminal SA (1)	Autorités portuaires haïtiennes	25 ans	Quai existant	Travaux de développement d'un quai et d'un terre-plein pour l'activité Conteneurs	Obligation contractuelle d'entretien
Timor Port SA	Gouvernement de la République démocratique du Timor oriental	30 ans, renouvelable 10 ans	Terrain du port de Dili	Construction et aménagement d'un quai de 630 mètres et la création d'un terre-plein	Obligation contractuelle de maintenance et de réparation de l'installation portuaire pendant toute la phase d'exploitation

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

Par ailleurs, le 19 décembre 2019, le consortium formé par Bolloré Ports, Toyota Tsusho Corporation et Nippon Yusen Kabushiki Kaisha a signé une convention de concession avec l'Autorité générale de la zone économique du canal de Suez, en vue de construire, équiper et gérer un terminal roulier à Port-Saïd, en Égypte.

Concessions ferroviaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Benirail Exploitation (1)	États du Bénin et du Niger	20 ans à compter de la mise en service de la ligne	NA	NA	Obligation de service public sur le service des voyageurs. Obligation contractuelle de financement et de maintien en état du matériel roulant
Benirail Infrastructure (1)	États du Bénin et du Niger	30 ans à compter de la mise en service de la ligne	Emprises ferroviaires	Conception et réalisation des infrastructures, ouvrages et installations constitutifs de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey	Obligation contractuelle de maintenance de la ligne

NA : non applicable.
(1) L'exécution des contrats de concession Bénirail, signés à l'été 2015, a été interrompue suite à l'arrêt infirmatif rendu en novembre 2015 par la cour d'appel de Cotonou statuant en matière de référé dans le cadre d'une procédure engagée à titre principal à l'encontre de l'État béninois par le groupe Petrolin. Les procédures actuellement en cours ne remettent pas en cause la validité du contrat signé par le Groupe mais en diffèrent la mise en œuvre.

6.4.3. Engagements donnés au titre des concessions

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par ses filiales sont les suivants :

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Concessions (1)	NA	NA	NA	NA
Investissements futurs au titre des concessions (2)	1 074,3	116,0	308,5	649,8
TOTAL	**1 074,3**	**116,0**	**308,5**	**649,8**

NA : non applicable.
(1) Dans le cadre de l'application d'IFRS 16, ces engagements sont désormais comptabilisés au travers d'une dette actualisée (voir note 5.11.2 – Dette de loyers).
(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions (1)	787,1	51,8	201,0	534,2
Investissements futurs au titre des concessions (2) (3)	1 256,6	108,0	507,1	641,5
TOTAL	2 043,7	159,8	708,1	1 175,7

(1) Uniquement la part fixe des redevances.
(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.
(3) Incluant les engagements liés à la concession Sitarail, dont les conditions suspensives ne sont pas encore levées à la date de signature des comptes.

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par des entités sous contrôle conjoint ou sous influence notable du Groupe et présentés ici au taux d'intégration détenu par le Groupe sont les suivants :

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Concessions (1)	NA	NA	NA	NA
Investissements futurs au titre des concessions	337,6	166,6	69,1	101,8
TOTAL	**337,6**	**166,6**	**69,1**	**101,7**

NA : non applicable.
(1) Dans le cadre de l'application d'IFRS 16, ces engagements sont désormais comptabilisés au travers d'une dette actualisée (voir note 5.11.2 – Dette de loyers).

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions (1)	405,0	4,6	66,4	334,0
Investissements futurs au titre des concessions	470,6	197,2	172,3	101,2
TOTAL	875,6	201,8	238,6	435,0

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

7.1. Résultat financier

Principes comptables

Le coût net du financement comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et, le cas échéant, les variations de valeur des dérivés.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, l'effet de la mise à la juste valeur lors des prises ou des pertes de contrôle, le résultat de change concernant les transactions financières, les effets d'actualisation, les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations des provisions financières et, le cas échéant, les variations de valeur des autres produits dérivés relatifs aux transactions financières.

- **Opérations en monnaie étrangère**

Les pertes et gains de change découlant de la conversion au cours de change de clôture des éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont reconnus en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières, à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste « Écarts de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Coût net du financement	(128,4)	(130,7)
– charges d'intérêts	*(179,9)*	*(184,2)*
– revenus des créances financières	*50,9*	*51,0*
– autres produits	*0,6*	*2,5*
Autres produits financiers (*)	535,7	2 781,4
Autres charges financières (*)	(390,6)	(2 511,0)
RÉSULTAT FINANCIER	**16,6**	139,7

(*) Détails des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	**2019**			2018		
	Total	**Produits financiers**	**Charges financières**	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement	23,1	23,1	0,0	24,1	24,1	0,0
Plus-values (moins-values) sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement (1)	0,0	116,5	(116,5)	(39,8)	2 226,4	(2 266,2)
Effet des variations de périmètre de consolidation (2)	111,2	127,7	(16,5)	5,5	19,6	(14,1)
Variations des provisions financières	(16,4)	20,5	(36,9)	(21,1)	31,2	(52,3)
Mise à la juste valeur des actifs financiers (3)	172,9	177,3	(4,4)	336,1	383,1	(47,0)
Charges d'intérêts sur dettes de loyers (4)	(92,1)	0,0	(92,1)	0,0	0,0	0,0
Autres (5)	(53,7)	70,5	(124,2)	(34,4)	97,0	(131,4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**145,1**	**535,7**	**(390,6)**	270,4	2 781,4	(2 511,0)

(1) Comprend, au 31 décembre 2019, la sortie de titres classés en juste valeur par capitaux propres donc sans effet résultat. Comprenait, au 31 décembre 2018, la sortie des titres Ubisoft à la juste valeur de cession, sans effet résultat.
(2) Comprend les effets des cessions avec modification de périmètre opérées sur l'exercice, dont notamment Wifirst (voir note 1 – Faits marquants).
(3) Comprend la réévaluation, entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019, de la participation dans Spotify et Tencent pour 139 millions d'euros (contre 312 millions d'euros en 2018) ainsi que l'impact de la variation de juste valeur des options d'achat Vivendi pour 20,3 millions d'euros, contre – 47,0 millions d'euros en 2018.
(4) Les charges d'intérêts sur dettes de loyers proviennent du traitement des dettes de loyers, qui est appliqué pour la première fois sur l'exercice 2019 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(5) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment les pertes et gains de change net de couverture sur éléments financiers pour – 17,2 millions d'euros.

7.2. Titres mis en équivalence

Principes comptables

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une influence notable et les partenariats de type joint-ventures. À des fins de clarification de l'information financière fournie suite à l'application des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel, dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quotes-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».
Les prises de participation dans les sociétés associées et les joint-ventures sont comptabilisées selon IAS 28 révisée à compter de l'acquisition de l'influence notable ou de la prise de contrôle conjoint. Toute différence entre le coût de la participation et la quote-part acquise dans la juste valeur des actifs et passifs de la société est comptabilisée en *goodwill*. Le *goodwill* ainsi déterminé est inclus dans la valeur comptable de la participation.
Un test de dépréciation est effectué dès qu'un indice objectif de perte de valeur est identifié, comme une baisse importante du cours de Bourse de la participation, l'anticipation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.
La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (voir note 6.1 – *Goodwill*).
La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés, des comparables boursiers. Ces méthodes sont confrontées aux objectifs de cours déterminés par les analystes financiers pour les titres cotés.
Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » ou « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » selon leur classification.
En cas de prise d'influence notable ou de contrôle conjoint par achats successifs de titres, à défaut de précision dans la norme IAS 28 révisée, le Groupe a choisi de retenir la méthode du coût.
Selon cette méthode, le *goodwill* comptabilisé correspond à la somme des *goodwill* de chacun des lots successivement acquis. Le *goodwill* est calculé à chaque acquisition, par différence entre le prix payé et la quote-part de juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Le coût des lots acquis avant la prise d'influence notable ou de contrôle conjoint n'est pas réévalué à la juste valeur à date d'opération.
Le Groupe estime être solidaire des pertes éventuelles réalisées par les entités mises en équivalence même si leur montant excède l'investissement initial. Les quotes-parts de pertes réalisées au cours de l'exercice sont comptabilisées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence », une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

(en millions d'euros)	
Au 1er janvier 2019 (1)	**4 507,3**
Variation du périmètre de consolidation (2)	(100,0)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	23,4
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	98,0
Autres mouvements (3)	53,2
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**4 581,9**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Dont – 93,2 millions d'euros liés à la cession de titres Mediobanca en septembre 2019.
(3) Dont – 49,6 millions d'euros au titre des dividendes, 49,3 millions d'euros au titre des OCI sur dérivés sur Telecom Italia et 40,6 millions d'euros de variation de réserves de juste valeur.

Valeur consolidée des principales sociétés mises en équivalence

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles**	**Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles**	**Valeur de mise en équivalence**
Entités sous influence notable			
Entités mises en équivalence chez Vivendi (*)	4,2	57,4	3 582,7
– Telecom Italia		*66,5*	*3 140,0*
– Autres	*4,2*	*(9,1)*	*442,7*
Mediobanca (**)		34,2	585,8
Groupe Socfin		5,9	180,6
Autres	3,0	0,6	32,1
Sous-total entités sous influence notable	**7,2**	**98,0**	**4 381,2**
Partenariats	**16,2**	**0,0**	**200,7**
TOTAL	**23,4**	**98,0**	**4 581,9**

Au 1er janvier 2019 (1) (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence (1)
Entités sous influence notable			
Entités mises en équivalence chez Vivendi (*)	6,4	122,2	3 478,0
– Telecom Italia		*122,2*	*3 020,8*
– Autres	*6,4*		*457,2*
Mediobanca (**)		37,8	627,1
Groupe Socfin		11,6	178,9
Autres	2,8	0,5	29,8
Sous-total entités sous influence notable	**9,2**	**172,1**	**4 313,8**
Partenariats	**13,3**	**0,0**	**193,5**
TOTAL	22,5	172,1	4 507,3

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).

(*) Entités mises en équivalence chez Vivendi

Telecom Italia

Au 31 décembre 2019, sans changement par rapport au 31 décembre 2018, le Groupe détient, par le biais de Vivendi, 3 640 millions d'actions ordinaires de Telecom Italia, représentant 23,94 % des droits de vote et 17,15 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote.
Au 31 décembre 2019, le Groupe estime toujours disposer du pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, compte tenu notamment des 23,94 % de droits de vote qu'il détient, et considère donc exercer une influence notable sur Telecom Italia.

Valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2019
Au 31 décembre 2019, la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit à 3 140 millions d'euros après prise en compte de la quote-part de résultat net de la période et des variations des autres éléments du résultat global. À cette date, la valeur de marché de la participation s'élève à 2 025 millions d'euros, sur la base d'un cours de Bourse de 0,556 euro par action ordinaire.
Pour mémoire, la valeur des titres Telecom Italia dans les comptes du Groupe a été évaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle de Vivendi, le 26 avril 2017, conformément aux normes en vigueur, soit une valeur inférieure au coût d'achat moyen des titres par Vivendi.
Au 31 décembre 2019, Vivendi s'est assuré qu'il n'existait pas d'indicateurs susceptibles de laisser penser que sa participation dans Telecom Italia avait perdu de sa valeur au cours de l'exercice 2019. Comme chaque année, le test a été mis en œuvre avec l'aide d'un évaluateur indépendant et la valeur déterminée selon les méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes). La Direction de Vivendi a conclu à l'absence d'éléments indiquant une réduction de la valeur de sa participation par rapport au 31 décembre 2018.
La valeur de Telecom Italia dans les comptes du Groupe étant inférieure, aucune dépréciation n'a été constatée au 31 décembre 2019.

Informations financières à 100 % de Telecom Italia utilisées pour la préparation des états financiers annuels du Groupe

Les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Telecom Italia, sont les suivants :

(en millions d'euros)	**Comptes neuf mois au 30 septembre 2019 9 mois**	Comptes annuels au 31 décembre 2018 12 mois
Actifs non courants	60 675	56 890
Actifs courants	8 798	8 729
Total actif	69 473	65 619
Capitaux propres	22 544	21 747
Passifs non courants	36 151	30 991
Passifs courants	10 778	12 881
Total passif	69 473	65 619
dont dette financière nette (1)	*28 447*	*25 995*
Chiffre d'affaires	13 423	18 940
EBITDA (1)	6 499	7 403
Résultat net, part du Groupe	852	(1 411)
Résultat global, part du Groupe	858	(1 784)

(1) Mesures à caractère non strictement comptable, telles que publiées par Telecom Italia *(Alternative Performance Measures).*

Quote-part de résultat
Vivendi s'appuie sur les informations financières publiques de Telecom Italia pour mettre en équivalence sa participation dans Telecom Italia. Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de Telecom Italia, Vivendi comptabilise de façon systématique sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia avec un trimestre de décalage. Ainsi, sur l'exercice 2019, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2018 et des neuf premiers mois de l'exercice 2019 pour un montant total de 67 millions d'euros. Ces montants sont conservés dans les comptes du Groupe Bolloré.

(**) Mediobanca

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.
Au 31 décembre 2019, le Groupe Bolloré est le second actionnaire de Mediobanca. La Financière du Perguet, filiale du Groupe Bolloré, détient, au 31 décembre 2019, 6,73 % du capital total de Mediobanca, soit 6,87 % hors actions d'autocontrôle (respectivement 7,86 % et 8,01 % au 31 décembre 2018).
Le Groupe est sorti, à compter du 1er janvier 2019, du pacte d'actionnaires qui fédérait plus de 28 % du capital de Mediobanca. Un nouveau pacte est en vigueur au 1er janvier 2019, regroupant des actionnaires détenant environ 12,61 % du capital de Mediobanca, auquel le Groupe ne participe pas. Ce nouveau pacte n'est plus que consultatif, les participants ayant individuellement libre choix pour la gestion de leurs actions et de leurs votes. Le Groupe dispose toujours de deux représentants au Conseil d'administration de Mediobanca, qui participent également à l'ensemble des comités de contrôle de la banque. Compte tenu de la nature du nouveau pacte, du poids de la participation du Groupe au capital de Mediobanca (deuxième actionnaire), et de la représentation du Groupe dans les organes de gouvernance de Mediobanca, le Groupe considère que son influence notable est maintenue au 31 décembre 2019.
La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2019. Elle est déterminée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés et des comparables boursiers. Elle est inférieure à la valorisation basée sur le cours de Bourse à cette date. La valeur recouvrable retenue au 31 décembre 2019 est donc basée sur le cours de Bourse au 31 décembre 2019, soit 9,814 euros. Cette revue de la valeur recouvrable a néanmoins conduit à reconnaître une dépréciation complémentaire de 37,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.
Au 31 décembre 2019, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 585,8 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 34,2 millions d'euros après constatation d'une dépréciation de cette participation pour 37,4 millions d'euros. La valeur de marché de la participation est donc identique, à 585,8 millions d'euros.

Principales informations financières résumées de Mediobanca

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2019 (1)**	Au 31/12/2018
Produits nets bancaires	1 102	1 032
Résultat net, part du Groupe	468	451
Total bilan	82 459	76 531
Capitaux propres, part du groupe Mediobanca	10 250	9 205

(1) Correspondant à la publication semestrielle, soit six mois d'activité, le groupe Mediobanca clôturant ses comptes annuels en juin. Le Groupe reconnaît toutefois douze mois complets dans ses comptes annuels.

La réconciliation des informations financières résumées de Mediobanca avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2019**	Au 31/12/2018
Capitaux propres, part du groupe Mediobanca	10 250	9 205
Retraitement d'homogénéisation et PPA	363	233
Pourcentage de détention du Groupe Bolloré	6,9 %	8,0 %
Quote-part dans l'actif net du groupe Mediobanca	730	756
Écarts d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation	(144)	(129)
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	**586**	627

7.3. Autres actifs financiers

Principes comptables

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur qui correspond généralement au coût d'acquisition majoré des coûts de transaction directement attribuables. Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur ou au coût amorti selon la catégorie d'actifs à laquelle ils appartiennent.
À partir du 1er janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres », « Actifs financiers à la juste valeur par résultat » et « Actifs financiers au coût amorti ». Ce classement dépend du modèle économique de gestion des actifs financiers par l'entité et des conditions contractuelles permettant de déterminer si les flux de trésorerie sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI). Les actifs financiers comprenant un dérivé incorporé sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont SPPI.
Les actifs financiers non courants intègrent la part à plus d'un an des actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur ou au coût amorti.
Les actifs financiers courants comprennent les clients et autres débiteurs, la trésorerie et équivalents de trésorerie, et la part à moins d'un an des actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur ou au coût amorti.

- **Actifs financiers à la juste valeur**

Ces actifs comprennent les actifs évalués à la juste valeur par capitaux propres, les instruments financiers dérivés dont la valeur est positive et dont le sous-jacent est financier, et d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat.
L'essentiel de ces actifs financiers sont négociés activement sur les marchés financiers organisés, leur juste valeur étant déterminée par référence aux prix de marché publiés à la date de clôture. Pour les actifs financiers pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. La juste valeur des titres non cotés est déterminée sur la base de l'actif net réévalué et, le cas échéant, par transparence de la valeur d'actifs sous-jacents. Le Groupe évalue en dernier ressort les actifs financiers au coût historique déduction faite de toute perte de valeur éventuelle, lorsqu'aucune estimation fiable de leur juste valeur ne peut être faite par une technique d'évaluation et en l'absence de marché actif.

Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres comprennent :

- les participations non consolidées qui ne sont pas détenues à des fins de transaction et pour lesquelles le Groupe a fait le choix irrévocable de les classer en juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global. Les gains et pertes latents sur les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global sont enregistrés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré en réserves de consolidation et n'est pas reclassé dans le compte de résultat. Les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées sont comptabilisés dans le compte de résultat ;
- les instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement le remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû et dont l'intention de gestion du Groupe est la collecte des flux de trésorerie contractuels et la vente de ces actifs financiers. Les gains et pertes latents sur ces actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global sont comptabilisés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres. Lorsque l'actif financier est vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière ou lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré dans le compte de résultat en autres charges et produits financiers.

Actifs à la juste valeur par le compte de résultat

Les autres actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net comprennent principalement des actifs détenus à des fins de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche (valeur mobilière de placement notamment) et d'autres actifs financiers ne répondant pas à la définition des autres catégories d'actifs financiers, dont les instruments financiers dérivés. Les gains et pertes latents sur ces actifs sont comptabilisés en autres charges et produits financiers.

- **Actifs financiers au coût amorti**

Les actifs financiers évalués au coût amorti comprennent les instruments de dette dont l'intention de gestion du Groupe est de collecter les flux de trésorerie contractuels qui correspondent uniquement au remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû. Il s'agit notamment de créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, des dépôts de garantie, d'autres prêts, créances et obligations.
Les placements (dépôts à terme, comptes courants rémunérés et BMTN) ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalent de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que les OPCVM monétaires ne satisfaisant pas aux spécifications de la position AMF n° 2011-13 sont classés en actifs financiers au coût amorti dans les actifs financiers courants.
À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du « taux d'intérêt effectif ».
Ils font l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur s'il existe une indication objective de perte de valeur. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Provisions**	**Valeur nette** [1]	**Dont non courant**	**Dont courant**
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			5 178,4	5 178,4	0,0
Actifs financiers à la juste valeur par résultat			1 292,7	1 082,1	210,6
Actifs financiers au coût amorti	488,9	(184,5)	304,4	280,5	23,9
TOTAL			**6 775,4**	**6 540,9**	**234,5**

(1) Les autres actifs financiers en valeur nette comprennent des titres de participations cotés et non cotés pour 6 221,7 millions d'euros, des dérivés actifs pour 8,9 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie pour 204,1 millions d'euros et des prêts et créances pour 304,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			5 273,1	5 273,1	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat			1 477,3	847,2	630,1
Actifs financiers au coût amorti	975,3	(188,4)	786,9	336,4	450,5
TOTAL			7 537,3	6 456,8	1 080,5

(*) Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018 Valeur nette	Variation de périmètre	Acquisitions [1]	Cessions [2] [3]	Variation juste valeur [4]	Autres mouvements	**Au 31/12/2019 Valeur nette**
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	5 273,1	2,3	37,3	(90,5)	(35,8)	(8,1)	5 178,3
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 477,3	0,0	111,1	(564,6)	188,4	80,5	1 292,7
Actifs financiers au coût amorti	786,9	8,4	73,2	(546,6)	(9,7)	(7,8)	304,4
TOTAL	7 537,3	10,7	221,6	(1 201,7)	142,9	64,6	**6 775,4**

(1) Dont 100 millions d'euros relatifs aux actifs financiers de gestion de trésorerie (voir note 7.5 – Endettement financier).
(2) La cession des actifs financiers à la juste valeur par résultat correspond essentiellement à la vente des actifs financiers de gestion de trésorerie pour – 495,2 millions d'euros ainsi que la sortie des options d'achat d'actions Vivendi pour – 45,0 millions d'euros.
(3) La variation des actifs financiers au coût amorti correspond principalement à la créance sur cession de titres, pour le montant de la vente à terme de 2018 des titres Ubisoft, soit – 428,7 millions d'euros.
(4) La variation de la juste valeur des actifs financiers par capitaux propres comprend notamment – 41,1 millions d'euros relatifs au titre des holdings de contrôle du Groupe, – 32,8 millions d'euros relatifs aux titres Financière de l'Odet SE et – 28,5 millions relatifs à Mediaset. La variation de la juste valeur des actifs financiers par résultat concerne essentiellement les participations dans Spotify et Tencent Music ainsi que les dérivés, incluant notamment les options d'achat d'actions Vivendi.

Portefeuille de titres cotés et non cotés

Détail des principaux titres

(en millions d'euros) Sociétés	**Au 31/12/2019**		Au 31/12/2018	
	Pourcentage de détention	**Valeur nette comptable**	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Financière de l'Odet SE [1]	35,55	1 830,7	35,55	1 863,5
Mediaset [2]	28,80	905,1	28,80	933,6
Autres titres cotés		1 101,7		865,9
Sous-total titres cotés		**3 837,5**		3 663,0
Sofibol	48,95	1 250,3	48,95	1 273,5
Financière V	49,69	650,1	49,69	662,0
Omnium Bolloré	49,84	328,3	49,84	334,3
Autres titres non cotés		155,6		129,3
Sous-total titres non cotés		**2 384,2**		2 399,1
TOTAL		**6 221,7**		6 062,1

(1) Au 31 décembre 2019, les capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet SE s'élèvent à 24 021,5 millions d'euros et le résultat net consolidé à 1 401,7 millions d'euros.
(2) L'accord de partenariat conclu entre Vivendi et Mediaset le 8 avril 2016 fait l'objet de litiges. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante (voir note 10.2 – Litiges en cours).

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 8.1 – Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés comprennent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

Sofibol, Financière V, Omnium Bolloré

Le Groupe Bolloré détient directement et indirectement des participations dans Sofibol, Financière V et Omnium Bolloré, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

- Sofibol, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 51,05 % par Financière V, à 35,93 % par Bolloré SE et à hauteur de 13,01 % par Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 99,99 % de Bolloré SE.
- Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,31 % par Omnium Bolloré, à 22,81 % par Compagnie du Cambodge, à 10,50 % par Financière Moncey, à 10,25 % par Bolloré SE, à 4 % par Société Industrielle et Financière de l'Artois, à 1,68 % par Compagnie des Tramways de Rouen et à hauteur de 0,45 % par Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.
- Omnium Bolloré, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 50,04 % par Bolloré Participations SE à 27,92 % par African Investment Company (contrôlée par Bolloré SE), à 17,10 % par Financière Moncey, à 4,82 % par Bolloré SE et à hauteur de 0,11 % par Vincent Bolloré.

Malgré sa participation dans les sociétés Financière de l'Odet SE (35,55 %), Sofibol (48,95 %), Financière V (49,69 %) et Omnium Bolloré (49,84 %), le Groupe Bolloré ne détient pas d'influence notable sur ces participations car les actions détenues sont privées de droit de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Bolloré.
La valorisation de ces titres est basée sur le cours de Bourse des titres Financière de l'Odet SE et intègre une décote qui reflète la moindre liquidité de ces titres, sur la base d'un modèle de valorisation dite du « Protective Put » (modèle de Chaffe). Cette évaluation a conduit à reconnaître une décote de 10,8 % au 31 décembre 2019.
L'ensemble des titres cotés est classé en niveau 1 de la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13. Les titres non cotés évalués à la juste valeur sont classés en niveau 2 ou 3.

7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette

Principes comptables

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

	Au 31/12/2019			Au 31/12/2018		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Provisions**	**Valeur nette**	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	1 190,1	0,0	1 190,1	1 614,7	0,0	1 614,7
Équivalents de trésorerie	1 753,2	0,0	1 753,2	3 170,2	0,0	3 170,2
Conventions de trésorerie – actif (1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**2 943,3**	**0,0**	**2 943,3**	4 784,9	0,0	4 784,9
Conventions de trésorerie – passif (1)	(138,6)	0,0	(138,6)	(117,6)	0,0	(117,6)
Concours bancaires courants	(189,0)	0,0	(189,0)	(344,4)	0,0	(344,4)
TRÉSORERIE NETTE	**2 615,7**	**0,0**	**2 615,7**	4 323,0	0,0	4 323,0

(1) Les conventions de trésorerie figurant au bilan consolidé sont établies entre sociétés ayant des liens de filiation, dont l'une des contreparties n'est pas consolidée au sein du périmètre de consolidation du Groupe mais dans un ensemble plus grand.
Les intérêts financiers communs de ces sociétés les ont conduites à étudier des modalités leur permettant d'améliorer les conditions dans lesquelles elles doivent assurer leurs besoins de trésorerie ou utiliser leurs excédents de manière à optimiser leur trésorerie.
Ces opérations courantes de trésorerie, réalisées à des conditions de marché, sont par nature des crédits de substitution.

La trésorerie nette comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie de Vivendi pour 2 129,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (dont notamment les dépôts à terme et comptes courants rémunérés pour 1 601,7 millions d'euros et les OPCVM monétaires pour 188,7 millions d'euros).

7.5. Endettement financier

Principes comptables

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013, de l'Autorité des normes comptables, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- certains actifs financiers spécifiques affectés au remboursement de la dette sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur rachats d'intérêts minoritaires et compléments de prix sont exclues de l'endettement net.

Les emprunts et autres dettes financières similaires sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les passifs financiers de transaction sont maintenus en juste valeur avec une contrepartie en compte de résultat.
Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables sont des passifs financiers composés ayant une « composante option » (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres, et une « composante dette » représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La « composante option » est enregistrée en capitaux propres séparément de la « composante dette ». L'impôt différé passif résultant de la différence entre la base comptable de la « composante dette » et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres.
La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.
Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

7.5.1. Endettement financier net

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	Dont courant	Dont non courant	Au 01/01/2019 (1)	Dont courant	Dont non courant
Emprunts obligataires	6 405,9	430,9	5 975,1	5 214,9	932,6	4 282,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 092,0	1 796,9	3 295,1	4 498,5	600,9	3 897,6
Autres emprunts et dettes assimilées	361,3	346,4	14,8	540,0	506,0	34,0
Dérivés passifs (2)	8,5	0,0	8,5	4,8	0,0	4,8
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**11 867,7**	**2 574,2**	**9 293,5**	10 258,3	2 039,5	8 218,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie (3)	(2 943,3)	(2 943,3)	0,0	(4 784,9)	(4 784,9)	0,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie (4)	(204,1)	(204,1)	0,0	(598,8)	(598,8)	0,0
Dérivés actifs (2)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**8 720,3**	**(573,2)**	**9 293,5**	4 874,6	(3 344,2)	8 218,9

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location) concernant le reclassement de contrats de crédit-bail déjà comptabilisés au bilan conformément à IAS 17 pour 7,7 millions d'euros.
(2) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».
(3) Voir 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette.
(4) Les actifs financiers de gestion de trésorerie correspondent aux placements ne satisfaisant pas aux critères de la norme IAS 7 ainsi qu'aux OPCVM monétaires ne satisfaisant pas aux spécifications de la position de l'AMF n° 2011-13. Au 31 décembre 2019, ils correspondent pour 204,1 millions d'euros aux actifs financiers de Vivendi, pour l'essentiel des dépôts à terme.

Principales caractéristiques des éléments de l'endettement financier

— ***Passifs au coût amorti***

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires émis par Bolloré (1)	962,3	1 162,4
Emprunts obligataires émis par Havas (2)	400,2	398,2
Emprunts obligataires émis par Vivendi (3)	5 043,4	3 654,3
EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**6 405,9**	5 214,9

(1) Émis par Bolloré :
Le 25 janvier 2017, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, à échéance 2022, avec un coupon annuel de 2,00 %.
Le 29 juillet 2015, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 450 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 2,875 %.
Le 31 janvier 2019, Bolloré a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 30 millions d'euros, souscrit le 30 janvier 2014, à taux variable (Euribor + 1,75 %), au titre du financement European Efficiency Fund et destiné à financer les investissements du Groupe dans l'autopartage.
Le 25 octobre 2019, Bolloré a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 170 millions d'euros, souscrit le 23 octobre 2012, avec un coupon annuel de 4,32 %.
Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 14,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.
(2) Émis par Havas :
Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 400 millions d'euros, à échéance 2020, avec un coupon annuel de 1,875 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 399,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.
Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 0,8 million d'euros au 31 décembre 2019.
(3) Émis par Vivendi :
En juin 2019, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 2 100 millions d'euros, constitué de 3 tranches de 700 millions d'euros chacune, à échéance 2022, 2025 et 2028, avec un coupon annuel respectivement de 0,000 %, 0,625 % et 1,125 %.
En décembre 2019, Vivendi a remboursé un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 700 millions d'euros, souscrit en décembre 2009, avec un coupon annuel de 4,875 %.
En septembre 2017, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 850 millions d'euros, à échéance 2024, avec un coupon annuel de 0,875 %.
En novembre 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 600 millions d'euros, à échéance 2023, avec un coupon annuel de 1,125 %.
En mai 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, à échéance 2026, avec un coupon annuel de 1,875 %.
En mai 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 0,75 %.
Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Emprunts auprès des établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts auprès des établissements de crédit (1)	5 092,0	4 498,5

(1) Dont 400,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 au titre d'une convention de crédit à échéance 2023 et à taux variable. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture de taux échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe et qualifiée comptablement de couverture.
Dont 162,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 176,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 au titre d'un programme de mobilisation de créances.
Dont 492,5 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Bolloré au 31 décembre 2019 (291,7 millions d'euros au 31 décembre 2018) dans le cadre d'un programme de 900,0 millions d'euros au maximum.
Dont 870,0 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Vivendi au 31 décembre 2019 (0 million d'euro au 31 décembre 2018) dans le cadre d'un programme de 3 400,0 millions d'euros au maximum.
Dont 2 633,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 2 433,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 de financements adossés à des titres Vivendi à échéances 2020, 2021, 2022 et 2024. Au 31 décembre 2019, 173 991 610 titres Vivendi sont nantis. Ils peuvent faire l'objet d'appels de marge en cas de baisse du titre Vivendi mais ne sont assortis d'aucune clause de remboursement anticipé accéléré (« Hard triggers »).

Autres emprunts et dettes assimilées

(en millions d'euros)	31/12/2019	01/01/2019 (1)
Autres emprunts et dettes assimilées (2)	361,3	540,0

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location) concernant le reclassement de contrats de crédit-bail déjà comptabilisés au bilan conformément à IAS 17 pour 7,7 millions d'euros.
(2) Au 31 décembre 2019, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 189,0 millions d'euros (dont 17,5 millions d'euros au sein de Vivendi), contre 344,4 millions d'euros (dont 97,8 millions d'euros chez Vivendi) au 31 décembre 2018, et des conventions de trésorerie avec les holdings supérieures pour 138,6 millions d'euros, contre 117,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

— ***Dérivés actifs et passifs de l'endettement net***

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dérivés actifs non courants (1)	0,0	0,0
Dérivés actifs courants (1)	0,0	0,0
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS	**0,0**	0,0
Dérivés passifs non courants	8,5	4,8
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS	**8,5**	4,8

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers » – voir note 7.3.

Nature et juste valeur des instruments financiers dérivés de l'endettement net

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant notionnel total (en milliers de devise)	**Juste valeur des instruments au 31 décembre 2019** (en millions d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts (1)	De taux	Bolloré SE	2021/2023	400 000 €	(6,0)	(3,5)
Contrat d'échange de taux d'intérêts (2)	De taux	DRPC (3)	2028	70 000 €	(2,4)	(1,3)

(1) *Swap* de taux (taux variable/taux fixe) qualifié comptablement de couverture, contracté en 2016.
(2) *Swap* de taux (taux variable/taux fixe) qualifié comptablement de couverture, contracté en 2018.
(3) Dépôt Rouen Petit-Couronne.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 7.1 – Résultat financier.

— ***Endettement financier détaillé par devise (montants avant couverture)***

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**Euros et francs CFA (1)**	**Dollars américains**	**Autres devises**
Autres emprunts obligataires	6 405,9	6 405,9	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	6 405,9	6 405,9	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	5 092,0	4 905,5	114,4	72,1
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	361,3	290,8	27,9	42,6
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	**11 859,2**	**11 602,2**	**142,3**	**114,7**

(1) Dont 6 317 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts en euros de Vivendi s'élève à 6 821 millions d'euros, celle en dollars américains à – 574 millions d'euros et les autres devises à 145 millions d'euros.

Au 1er janvier 2019 (1) (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA (2)	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	5 214,9	5 214,9	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	5 214,9	5 214,9	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 498,5	4 359,1	108,0	31,5
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	540,0	387,9	30,7	121,4
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	10 253,5	9 961,9	138,7	152,9

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location) concernant le reclassement de contrats de crédit-bail déjà comptabilisés au bilan conformément à IAS 17 pour 7,7 millions d'euros.
(2) Dont 4 097 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts en euros de Vivendi s'élève à 4 733 millions d'euros, celle en dollars américains à – 685 millions d'euros et les autres devises à 182 millions d'euros.

— ***Endettement financier détaillé selon le taux (montants avant couverture)***

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019			Au 01/01/2019 (1)		
	Total	**Taux fixe**	**Taux variable**	Total	Taux fixe	Taux variable
Autres emprunts obligataires	6 405,9	6 405,9	0,0	5 214,9	5 165,6	49,3
Total emprunts obligataires (a)	**6 405,9**	**6 405,9**	**0,0**	5 214,9	5 165,6	49,3
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	5 092,0	249,6	4 842,4	4 498,5	174,7	4 323,8
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	361,3	177,7	183,6	540,0	62,9	477,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	**11 859,2**	**6 833,2**	**5 026,0**	10 253,5	5 403,2	4 850,3

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location) concernant le reclassement de contrats de crédit-bail déjà comptabilisés au bilan conformément à IAS 17 pour 7,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 57,6 %.
Au 31 décembre 2018, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 52,7 %.

7.5.2. Variation de l'endettement brut

(en millions d'euros)	Au 01/01/2019 (1)	Souscription d'emprunts	Remboursements d'emprunts	Autres variations cash (2)	Variations « non cash »		**Au 31/12/2019**
					Variation de périmètre	Autres mouvements (3)	
Autres emprunts obligataires	5 214,9	2 100,0	(900,0)	0,0	0,0	(9,0)	6 405,9
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 498,5	1 433,7	(897,7)	0,0	5,5	52,0	5 092,0
Autres emprunts et dettes assimilées	540,0	1,0	(5,0)	(125,8)	(2,8)	(46,1)	361,3
Dérivés passifs (4)	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	8,5
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	10 258,3	3 534,7	(1 802,7)	(125,8)	2,7	0,6	**11 867,7**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location) concernant le reclassement de contrats de crédit-bail déjà comptabilisés au bilan conformément à IAS 17 pour 7,7 millions d'euros.
(2) Comprend essentiellement la variation des concours bancaires courants et des conventions de trésorerie – passifs compris dans la trésorerie nette (voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette).
(3) Dont variation de change et variation des intérêts courus sur emprunts.
(4) Voir paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement ».

7.5.3. Échéancier de l'endettement brut

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2019, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales est la durée contractuelle et non pas celle du tirage ; ces tirages sont renouvelés par décision du Groupe en fonction des arbitrages de trésorerie ;
- les montants en devises sont convertis au cours de clôture ;
- les intérêts futurs à taux variable sont figés sur la base du taux de clôture, sauf dans le cas d'une meilleure estimation.

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2019**	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	6 405,9	0,0	18,4	0,0	18,4	430,9	36,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 092,0	29,1	10,2	158,8	9,7	1 609,0	18,9
Autres emprunts et dettes assimilées	361,3	0,0	2,3	0,0	2,3	346,4	4,6
Dérivés passifs	8,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**11 867,7**						

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019	À moins de 1 an		De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	6 405,9	430,9	73,4	4 086,3	153,7	1 888,7	31,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 092,0	1 796,9	38,8	3 233,1	74,4	62,0	0,0
Autres emprunts et dettes assimilées	361,3	346,4	9,2	14,7	0,8	0,2	0,0
Dérivés passifs	8,5	0,0	0,0	8,5	0,0	0,0	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**11 867,7**	2 574,2		7 342,6		1 950,9	

7.6. Engagements hors bilan au titre du financement

7.6.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**Total**	**À moins de 1 an**	**De 1 à 5 ans**	**À plus de 5 ans**
Cautions et garanties financières (1)	183,5	177,4	3,4	2,7
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 672,4	186,7	2 485,8	0,0
Autres engagements donnés	26,8	18,2	0,7	7,9

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

(*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur contractant	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
Bolloré Logistics Canada	5,8	31/03/2022	Immeuble
Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor	2 630,0	entre 2020 et 2024	Titres Vivendi (1) (174 millions de titres)
Financière du Perguet	–	entre le 15 et le 29 janvier 2021	Titres Mediobanca (1) (10 millions de titres)

(1) Ces opérations peuvent être dénouées à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières (1)	182,3	136,0	41,0	5,3
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 472,7	0,0	2 472,7	0,0
Autres engagements donnés	29,8	21,2	8,1	0,5

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

(*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
Bolloré Logistics Canada	6,1	31/03/2022	Immeuble
Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor	2 430,0	entre 2020 et 2024	Titres Vivendi (1)

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015, 2016 et 2018.
La Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor ont mis en place plusieurs financements adossés à des titres Vivendi au cours des exercices 2015, 2016 et 2018. 159,3 millions de titres Vivendi sont nantis à ce titre au 31 décembre 2018. Ces opérations peuvent être dénouées à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

7.6.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	20,2	1,3	0,0	18,9

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	20,6	1,5	0,1	18,9

NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

8.1. Informations sur les risques

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise inclus en annexe du document d'enregistrement universel.
Le Groupe distingue trois catégories de risques :
- principaux risques concernant le Groupe : risques pouvant impacter le Groupe dans son ensemble ;
- risques spécifiques aux activités : risques pouvant impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la structure financière du Groupe dans son ensemble ;
- risques juridiques.

Les risques spécifiques aux activités sont détaillés dans le chapitre 4 – Facteurs de risque du document d'enregistrement universel.
Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le chapitre 4 – Facteurs de risque du document d'enregistrement universel.

Principaux risques concernant le Groupe

Risque sur les actions cotées
Le Groupe Bolloré, qui détient un portefeuille de titres évalué à 6 221,7 millions d'euros au 31 décembre 2019, est exposé à la variation des cours de Bourse.
Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).
Pour les titres cotés, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.
Au 31 décembre 2019, les réévaluations des titres de participations du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 3 301,7 millions d'euros avant impôt.
Au 31 décembre 2019, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 57,5 millions d'euros sur les titres de participations dont 7,2 millions qui impacteraient le résultat et 50,3 millions qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôts, dont 22,1 millions d'euros au titre des réévaluations des participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.
Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Financière de l'Odet SE, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers). Au 31 décembre 2019, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 228,6 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

Risque de liquidité
Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2019, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 6 034 millions d'euros (dont 3 400 millions d'euros pour Vivendi). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement.

Concernant les principales lignes de financement bancaire syndiqué du Groupe Bolloré au 31 décembre 2019 :
- Bolloré SE dispose d'une ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, non tirée au 31 décembre 2019, à échéance 2024, et d'un crédit tiré de 400 millions d'euros, à échéance 2023. Ces lignes sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75.
- Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 200 millions d'euros, à échéance au 16 janvier 2025, non tirée au 31 décembre 2019. Cette ligne de crédit n'est pas soumise au respect des ratios financiers.

Les obligations émises par Bolloré en 2015 (450 millions d'euros à échéance 2021) et en 2017 (500 millions d'euros à échéance 2022) sont soumises aux clauses habituelles de cas de défaut, de limitations des sûretés et de changement de contrôle mais à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.
Les obligations émises par Vivendi contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire *(negative pledge)* et en matière de rang (clause de pari-passu). En outre, les emprunts obligataires émis par Vivendi contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré pour les obligations émises en mai et novembre 2016) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).
La notation de Vivendi au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire Vivendi arrêtant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Standard & Poor's	Dette senior non garantie *(unsecured)*	BBB	Stable
Moody's	Dette long terme senior non garantie *(unsecured)*	Baa2	Stable

Certaines autres lignes du Groupe peuvent avoir des clauses de remboursement anticipé liées au respect de ratios financiers, mettant généralement en jeu des ratios de *gearing* (endettement net sur fonds propres) et/ou de couverture du service de la dette. L'ensemble de ces covenants bancaires et ratios financiers sont respectés au 31 décembre 2019 comme ils l'étaient au 31 décembre 2018.
La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2019 inclut 492 millions d'euros de titres négociables à court terme chez Bolloré SE et 870 millions d'euros chez Vivendi dans le cadre d'un programme de 4 700 millions d'euros au maximum (dont Vivendi pour 3 800 millions d'euros) et 163 millions d'euros de mobilisations de créances.
L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2020	5 %
Année 2021	16 %
Année 2022	15 %
Année 2023	13 %
Année 2024	39 %
Année 2025	4 %
Au-delà de 2025	8 %

Risque de taux
Du fait de son endettement, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement, sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale peut décider de la mise en place de couverture de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe.
La note 7.5 – Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.
Au 31 décembre 2019, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 55 % de l'endettement total.
Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette brute augmenterait de 53,8 millions d'euros après couverture sur la dette brute portant intérêt.
Après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 75 % de l'endettement total, si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette nette augmenterait de 21,6 millions d'euros après couverture sur la dette nette portant intérêt.

Risque des placements et risque de contrepartie
Les excédents de trésorerie sont placés de façon prudente dans des produits liquides à faible risque auprès de contreparties bénéficiant d'une notation de crédit élevée.
Ainsi, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque et de rendement (SRRI) définie par la *European Securities and Markets Authority* (ESMA) qui comprend sept niveaux et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit long terme et court terme élevées (respectivement A – [Standard & Poor's]/A3 [Moody's] et A-2 [Standard & Poor's]/P-2 [Moody's] minimum). Par ailleurs, le groupe Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionnées et limite le montant du placement pour chaque support.

Risque de change
Pour le Groupe Bolloré la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (46 % en euros, 19 % en dollars américains, 7 % en francs CFA et moins de 3 % pour toutes les autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait son exposition au risque de change opérationnel.
Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises, autres que l'euro ou le franc CFA, auprès de grandes banques internationales. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée chez Bolloré SE et Vivendi SA pour les filiales qui leur sont rattachées directement.
Au niveau de Bolloré SE, chaque filiale déclare chaque fin de mois ses positions en devises à couvrir à la Direction de la trésorerie qui pourra réaliser une opération de couverture de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois, d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement (par exemple pour un charter, un marché, ou l'achat de portiques portuaires).
Bolloré Energy, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché.
En ce qui concerne Vivendi, la gestion du risque de change vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) et les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) afin de limiter les risques monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro ; et la totalité des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) et de certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de *swaps* de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2019 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

8.2. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Ils comprennent des contrats de *swap* de taux d'intérêt ou de devises, ainsi que des contrats de change à terme. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture. Lorsque ces contrats sont qualifiés de couverture au plan comptable, les profits et les pertes réalisés sur ces contrats sont constatés dans le résultat de façon symétrique à l'enregistrement des produits et des charges de l'élément couvert. Lorsque l'instrument dérivé couvre un risque de variation de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, ou d'un engagement ferme non reconnu au bilan, il est qualifié de couverture de juste valeur. Au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie du résultat et l'élément couvert est symétriquement réévalué pour la portion couverte, sur la même ligne du compte de résultat, ou, dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, dans le coût initial de l'actif ou du passif. Lorsque l'instrument dérivé couvre un flux de trésorerie, il est qualifié de couverture de flux de trésorerie. Dans ce cas, au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie des autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres pour la part efficace et par contrepartie du résultat pour la part inefficace ; lors de la réalisation de l'élément couvert, les montants accumulés en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat sur la même ligne que l'élément couvert ; dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, ils sont reclassés dans le coût initial de l'actif ou du passif. Lorsque l'instrument dérivé constitue une couverture de l'investissement net dans une entreprise étrangère, il est comptabilisé de façon similaire à une couverture de flux de trésorerie. Pour les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au plan comptable, les variations de leur juste valeur sont directement enregistrées en résultat sans réévaluation du sous-jacent.
En outre, les produits et les charges relatifs aux instruments de change utilisés pour couvrir les expositions budgétaires hautement probables et les engagements fermes, contractés dans le cadre de l'acquisition de droits sur des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.), sont comptabilisés en résultat opérationnel. Dans tous les autres cas, les variations de la juste valeur des instruments sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

Instruments financiers dérivés

Valeur au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Autres actifs financiers non courants	7,5	14,2
Créances clients et autres débiteurs (1)	23,6	22,3
Autres actifs financiers courants (1) (2)	1,4	26,3
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS HORS ENDETTEMENT	**32,5**	62,8
Autres passifs non courants	0,0	0,0
Dettes fournisseurs et autres créditeurs (1)	9,7	5,0
Autres passifs courants (1)	10,4	0,7
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS HORS ENDETTEMENT	**20,1**	5,7

(1) Instruments dérivés souscrits pour la gestion du risque de change, essentiellement au sein du groupe Vivendi.
(2) Comprenait, au 31 décembre 2018, les options d'achat d'actions Vivendi souscrites en octobre 2016 pour 24,7 millions d'euros, exercées sur l'exercice 2019.

Instruments de gestion du risque de change

Les tableaux infra présentent les instruments de gestion du risque de change utilisés par Vivendi ; les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer aux taux de change contractuels :

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(523,0)	(152,0)	(185,0)	(56,0)	(130,0)	1,0	6,0
Achats contre euros	1 303,0	786,0	120,0	118,0	279,0	20,0	3,0
Autres	0,0	(225,0)	140,0	51,0	34,0	4,0	2,0
TOTAL	**780,0**	**409,0**	**75,0**	**113,0**	**183,0**	**25** (1)	**11,0**

(1) Dont 7,7 millions d'euros en part courante et 17,3 millions d'euros en part non courante.

Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change

— ***Couverture de flux de trésorerie***

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(115,0)	(45,0)	(30,0)		(40,0)		2,0
Achats contre euros	59,0	53,0		6,0			
Autres	0,0	(38,0)	36,0		2,0		1,0
TOTAL	**(56,0)**	**(30,0)**	**6,0**	**6,0**	**(38,0)**	**0,0**	**3,0**

— ***Couverture de juste valeur***

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(366,0)	(107,0)	(155,0)	(26,0)	(78,0)		4,0
Achats contre euros	848,0	733,0	0,0	112,0	3,0	19,0	2,0
Autres	0,0	(119,0)	104,0	15,0		4,0	1,0
TOTAL	**482,0**	**507,0**	**(51,0)**	**101,0**	**(75,0)**	**23,0**	**7,0**

— ***Couverture économique*** [1]

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(42,0)	0,0		(30,0)	(12,0)	1,0	
Achats contre euros	396,0	0,0	120,0	0,0	276,0	1,0	1,0
Autres	0,0	(68,0)		36,0	32,0		
TOTAL	**354,0**	**(68,0)**	**120,0**	**6,0**	**296,0**	**2,0**	**1,0**

(1) Les instruments qualifiés de couverture économique correspondent aux instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IFRS 9.

Gains et pertes latents directement enregistrés en capitaux propres

(en millions d'euros)	Couverture de flux de trésorerie		Couverture d'un investissement net	Total
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change		
Solde au 1er janvier 2018	**0,1**	**(3,0)**	**49,8**	**46,9**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(4,6)	2,7	0,0	(1,9)
Recyclage dans le résultat de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
Effet d'impôts	0,0	0,0	0,0	0,0
Solde au 31 décembre 2018	**(4,5)**	**(0,3)**	**49,8**	**45,0**
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(3,5)	(0,6)	0,0	(4,1)
Recyclage dans le résultat de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
Effet d'impôts	0,0	0,0	0,0	0,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	**(8,0)**	**(0,9)**	**49,8**	**40,9**

8.3. Juste valeur des instruments financiers

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Dont actifs et passifs financiers				Total actifs et passifs financiers
			Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Dette de loyers IFRS 16	
Actifs financiers non courants	6 541,1	0,0	1 082,1	280,5	5 178,4	0,0	6 541,0
Autres actifs non courants	830,3			830,3			830,3
Actifs financiers courants	234,5		210,6	23,9	0,0		234,5
Clients et autres débiteurs	7 729,1	0,0	23,6	7 705,5			7 729,1
Autres actifs courants	757,6	757,6					0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 943,3	0,0	2 943,3	0,0	0,0	0,0	2 943,3
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	**19 035,9**	**757,6**	**4 259,6**	**8 840,2**	**5 178,4**	**0,0**	**18 278,2**
Dettes financières à long terme	9 293,5	0,0	8,5	9 285,0	0,0	0,0	9 293,5
Autres passifs non courants	2 172,6		0,0	349,2	0,0	1 823,4	2 172,6
Dettes financières à court terme	2 574,2	0,0	0,0	2 574,2	0,0	0,0	2 574,2
Fournisseurs et autres créditeurs	12 301,6		9,7	12 291,9		0,0	12 301,6
Autres passifs courants	905,9	586,0	10,4			309,5	319,9
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	**27 247,8**	**586,0**	**28,6**	**24 500,3**	**0,0**	**2 132,9**	**26 661,8**

Au 1er janvier 2019 (1) (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Dont actifs et passifs financiers				Total actifs et passifs financiers
			Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Dette de loyers	
Actifs financiers non courants	6 456,8	0,0	847,2	336,4	5 273,1	0,0	6 456,7
Autres actifs non courants	662,3	0,0	0,0	662,3	0,0		662,3
Actifs financiers courants	1 080,5	0,0	630,1	450,5	0,0		1 080,5
Clients et autres débiteurs	7 554,9	0,0	22,3	7 532,6	0,0		7 554,9
Autres actifs courants	660,0	660,0	0,0	0,0	0,0		0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 784,9	0,0	4 784,9	0,0	0,0	0,0	4 784,9
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	21 199,4	660,0	6 284,5	8 981,8	5 273,1	0,0	20 539,3
Dettes financières à long terme	8 218,9	0,0	4,8	8 214,1	0,0	0,0	8 218,9
Autres passifs non courants	2 109,9	0,0	0,0	348,3	0,0	1 761,6	2 109,9
Dettes financières à court terme	2 039,6	0,0	0,0	2 039,6	0,0	0,0	2 039,6
Fournisseurs et autres créditeurs	11 061,9	0,0	5,0	11 056,9	0,0		11 061,9
Autres passifs courants	802,3	505,3	0,7	0,0	0,0	296,3	297,0
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	24 232,6	505,3	10,5	21 658,9	0,0	2 057,9	23 727,3

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.

(en millions d'euros)	31/12/2019 Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3 (1)	31/12/2018 Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
Actifs disponibles à la vente								
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	5 178,4	2 836,7	2 303,9	37,8	5 273,1	2 874,1	2 352,5	46,5
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 079,6	1 005,9	42,6	31,1	838,0	793,9	0,0	44,1
Actifs financiers de gestion de trésorerie (2)	204,1	50,0			598,8	50,0	0,0	0,0
Instruments financiers dérivés	8,9		8,9		40,5	0,0	40,5	0,0
Actifs financiers au coût amorti	304,4				786,9			
Actifs financiers	**6 775,4**	**3 892,6**	**2 355,4**	**68,9**	7 537,3	3 718,0	2 393,0	90,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie (3)	**2 943,3**	**1 341,6**	**1 601,7**	**0,0**	4 784,9	2 740,7	2 044,2	0,0
Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat	8,5		8,5		4,8	0,0	4,8	0,0
Instruments financiers dérivés	20,1		20,1		5,7	0,0	5,7	0,0
Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	**28,6**	**0,0**	**28,6**	**0,0**	10,5	0,0	10,5	0,0

(1) Ces actifs financiers comprennent notamment la juste valeur de l'obligation remboursable en actions ou en numéraire (ORAN 2) souscrite par Vivendi en 2016 dans le cadre de son investissement dans Banijay Group Holding. Le solde de l'ORAN 1 a été remboursé par anticipation en numéraire (25 millions d'euros) le 21 décembre 2018.
(2) Intégrant des OPCVM obligataires pour 50 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.
(3) Dont, en niveau 2, des dépôts à terme de moins de trois mois pour 1 601,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 2 044,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1, les titres des holdings de contrôle sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).
Conformément à la norme IFRS 9 appliquée à partir du 1er janvier 2018, le classement des actifs financiers a évolué. Les actifs financiers sont désormais classés dans les catégories « Actifs financiers évalués au coût amorti », « Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » et « Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ».
Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers, requis par la norme IFRS 7, selon les 3 niveaux suivants :
- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

9.1. Capitaux propres

9.1.1. Évolution du capital

Principes comptables
Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.
Au 31 décembre 2019, le capital social de Bolloré SE s'élève à 471 135 819,84 euros, divisé en 2 944 598 874 actions ordinaires d'un nominal de 0,16 euro chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 2 929 276 036 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 2 932 136 517 actions.
Le capital de la société mère a été augmenté de 15 029 823 actions au cours de l'exercice au titre des opérations suivantes :
- 7 976 527 actions au titre du versement du solde du dividende 2018 (voir ci-dessous) ;
- 3 955 200 actions au titre de l'attribution d'actions gratuites dans le cadre du plan autorisé par l'Assemblée du 2 septembre 2016 et réalisée le 2 septembre 2019, voir note 11.3.1 – Plan d'attribution d'actions gratuites de Bolloré SE ;
- 3 098 096 actions au titre du versement de l'acompte sur dividende 2019 (voir ci-dessous).

Les événements affectant ou pouvant affecter le capital social de Bolloré SE sont soumis à l'accord de l'Assemblée générale des actionnaires.
Le Groupe suit en particulier l'évolution du ratio endettement net/capitaux propres totaux.
L'endettement net utilisé est présenté en note 7.5 – Endettement financier.
Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

9.1.2. Dividendes distribués par la société mère

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère, au titre de l'exercice 2018, est de 116,5 millions d'euros, soit 0,04 euro par action (le dividende total s'élève à 0,06 euro en tenant compte de l'acompte sur dividende versé au cours de l'exercice 2018) réglé partiellement en actions : 7 976 527 actions Bolloré SE ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir le dividende en actions.
Un acompte sur dividende de 0,02 euro par action a été versé au cours de l'exercice 2019, au titre de l'exercice 2019, pour 58,5 millions d'euros réglé partiellement en actions : 3 098 096 actions Bolloré SE ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir l'acompte sur dividende en actions.

9.1.3. Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré SE et ses filiales s'élève à 15 322 838 actions.

9.2. Résultat par action

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Résultat net, part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	237,4	235,4
Résultat net, part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	237,4	235,4

Nombre de titres émis au 31 décembre	**2019**	2018
Nombre de titres émis	**2 944 598 874**	2 929 569 051
Nombre de titres d'autocontrôle	(15 322 838)	(15 322 838)
Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)	**2 929 276 036**	2 914 246 213
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
Actions gratuites	5 865 500	6 840 000
Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)	**2 935 141 536**	2 921 086 213
Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) – de base	**2 929 276 036**	2 914 246 213
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites [1] (actions gratuites Bolloré SE [2])	2 860 481	4 189 811
Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) – après dilution	**2 932 136 517**	2 918 436 024

(1) Les titres potentiels, dont le prix d'exercice majoré de la juste valeur des services à rendre par les bénéficiaires jusqu'à obtention des droits est supérieur à la moyenne du cours de Bourse de la période, ne sont pas retenus dans le calcul du résultat dilué par action du fait de leur effet non dilutif.
(2) Voir note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

9.3. Principaux intérêts minoritaires

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires [1]		**Cumul des participations minoritaires [1]**	
(en millions d'euros)	**31/12/2019**	31/12/2018 [1]	**31/12/2019**	01/01/2019 [2]
Communication	1 080,1	791,8	16 334,5	18 325,9
Transport et logistique	96,3	86,0	352,4	340,0
Autres	(5,4)	(6,0)	167,0	179,3
TOTAL	**1 171,0**	871,8	**16 853,9**	18 845,2

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.
(2) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location) concernant le reclassement de contrats de crédit-bail déjà comptabilisés au bilan conformément à IAS 17.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne la participation du Groupe dans Vivendi.
Les informations financières résumées de Vivendi sont données ci-dessous.
Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées dans les comptes des Groupes, avant élimination des titres et des opérations réciproques.

Bilan

	Vivendi	
(en millions d'euros)	**31/12/2019**	01/01/2019 (1)
Actifs courants	10 134,3	11 886,6
Actifs non courants	35 791,6	32 076,2
Passifs courants	12 995,6	11 086,7
Passifs non courants	10 442,8	8 500,3
Capitaux propres, part du Groupe	6 152,7	6 049,6
Intérêts minoritaires	16 334,8	18 326,2

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.

Compte de résultat

	Vivendi	
(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	15 897,5	13 931,5
Résultat net consolidé	1 459,4	1 006,2
Résultat net consolidé, part du Groupe	379,3	215,3
Intérêts minoritaires	1 080,1	791,0
Autres éléments du résultat global	140,6	171,5
Résultat global, part du Groupe	417,3	259,7
Résultat global, part des minoritaires	1 182,7	918,1

Variation de la trésorerie

	Vivendi	
(en millions d'euros)	**2019**	2018
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(515,0)	(492,5)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 832,5	1 455,3
Flux nets de trésorerie sur investissements	(2 158,3)	1 023,7
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(1 265,8)	(647,7)

NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES

Principes comptables

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne peut être fixé de manière précise.
Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation présente, résultant d'un fait générateur passé, qui entraînera probablement une sortie de ressources pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation présente à la date de clôture. Elle est actualisée lorsque l'effet est significatif et que l'échéance est supérieure à un an.
Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé, et que celui-ci a été notifié aux parties intéressées.
Les provisions pour obligations contractuelles correspondent principalement à la remise en état des ouvrages exploités dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

10.1. Provisions

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2019**	**Dont courant**	**Dont non courant**	Au 01/01/2019 (1)	Dont courant	Dont non courant
Provisions pour litiges	337,4	208,3	129,1	300,4	218,1	82,3
Provisions pour risques filiales	5,3	0,0	5,3	4,6	0,0	4,6
Autres provisions pour risques	559,9	170,1	389,8	395,7	147,9	247,8
Provisions pour impôts	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Obligations contractuelles	7,5	0,0	7,5	6,5	0,0	6,5
Restructurations	121,1	102,4	18,7	67,6	46,7	20,9
Provisions environnementales	4,2	0,9	3,3	7,0	0,9	6,1
Autres provisions pour charges	20,6	15,9	4,7	23,7	13,0	10,7
Engagements envers le personnel	1 041,0	0,0	1 041,0	866,6	0,0	866,6
PROVISIONS	**2 097,0**	**497,6**	**1 599,4**	1 672,1	426,6	1 245,5

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location). Par ailleurs, certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre des créances d'impôt étranger de l'exercice 2012 de Vivendi (se reporter à la note 12 – Impôts) ainsi que d'autres provisions pour litiges.

Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 01/01/2019 (1)	Augmentations	Diminutions avec utilisation	Diminutions sans utilisation	Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	**Au 31/12/2019**
Provisions pour litiges (2)	300,4	69,9	(30,3)	(20,3)	66,3	(49,4)	0,8	337,4
Provisions pour risques filiales	4,6	0,2	0,0	0,0	(0,2)	0,7	0,0	5,3
Autres provisions pour risques	395,7	229,8	(66,9)	(85,0)	20,7	57,2	8,4	559,9
Obligations contractuelles	6,5	1,2	(0,1)	0,0	0,0	(0,1)	0,0	7,5
Restructurations (3)	67,6	108,0	(45,1)	(11,0)	(0,2)	1,2	0,6	121,1
Provisions environnementales	7,0	0,8	(3,6)	(0,1)	0,0	0,0	0,1	4,2
Autres provisions pour charges	23,7	6,4	(0,8)	(8,2)	(0,2)	(0,2)	(0,1)	20,6
Engagements envers le personnel (4)	866,6	39,5	(90,0)	0,0	17,1	200,2	7,6	1 041,0
TOTAL	1 672,1	455,8	(236,8)	(124,6)	103,5	209,6	17,4	**2 097,0**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location). Certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes au 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre de l'intégration fiscale en 2012 et en 2015 (respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros) ainsi que d'autres provisions pour litiges.
(2) Dont 289,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 relatifs aux litiges dans lesquels Vivendi est impliqué (voir note 10.2 – Litiges en cours).
(3) Dont 111,8 millions d'euros concernant Vivendi (dont 97 millions d'euros pour Groupe Canal+ et 13 millions d'euros pour UMG). Le solde correspond pour l'essentiel à divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées.
(4) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2019

(en millions d'euros)	**Dotations**	**Reprises sans utilisation**	**Impact net**
Résultat opérationnel	(424,6)	108,1	(316,5)
Résultat financier	(31,2)	16,5	(14,7)
Charge d'impôt	0,0	0,0	0,0
TOTAL	**(455,8)**	**124,6**	**(331,2)**

10.2. Litiges en cours

Dans le cours normal de leurs activités, Bolloré SE et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales.
Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provision dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.
Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe, autres de ceux décrits ci-dessous.

Enquête Togo-Guinée

La société Bolloré SE a été mise en examen le 12 décembre 2018 pour corruption d'agent public étranger, complicité de faux et usage et complicité d'abus de confiance, de façon purement mécanique, suite à la mise en examen le 25 avril 2018 de deux de ses dirigeants.
Les faits allégués, objet de l'enquête judiciaire, remontent aux années 2009 et 2010 et concernent deux opérations au Togo et en Guinée.
L'enquête cherche à déterminer si les concessions obtenues par des filiales locales du Groupe au Togo et en Guinée l'auraient été en raison de prestations de communication faites par Havas dans ces pays respectivement pour un montant de 300 000 euros et 170 000 euros.
La société Bolloré SE conteste vigoureusement les faits allégués qui ont fait l'objet de nombreux recours devant les cours et tribunaux. En Guinée, le Groupe a été retenu opérateur de la concession en 2010 parce qu'il était arrivé second lors de l'appel d'offres international de 2008, après la défaillance de l'opérateur qui était alors arrivé premier. Au Togo, le contrat de concession a été signé le 29 août 2001 alors que les faits allégués se seraient produits en 2009 et 2010, soit dix ans plus tard. Dans ces deux pays le montant des investissements du Groupe dans les infrastructures portuaires se monte à ce jour à plus de 500 millions d'euros.
Par arrêt du 26 septembre 2019, la deuxième Chambre de l'instruction de la cour d'appel de Paris a annulé la mise en examen de Bolloré SE (et de ses deux dirigeants) pour complicité de faux et usage pour le Togo, corruption d'agent public étranger pour la Guinée et complicité de faux et usage pour la Guinée.

Arbitrage Cirdi – République togolaise

Le différend soumis au tribunal arbitral est né du non-respect par la République togolaise du droit de premier refus accordé à Togo Terminal dans le cadre de la signature de l'avenant n° 2 à la convention de concession le 24 mai 2010.
À la suite de la signature de cet avenant, Togo Terminal et son actionnaire ultime, le Groupe Bolloré, ont investi plusieurs centaines de millions d'euros dans le développement et la modernisation des infrastructures du port autonome de Lomé (« PAL ») notamment en construisant un troisième quai au sein du PAL.
Début 2014, Togo Terminal a appris que des travaux de construction d'une darse, débutés à proximité du périmètre qui lui avait été concédé aux termes de la convention de concession, avaient pour but la création d'un nouveau terminal dédié aux activités de conteneurs. Elle a alors, dès cette date, demandé à la République togolaise à ce qu'il soit fait application des dispositions contractuelles mais en dépit de ses demandes réitérées n'a pu obtenir de la République togolaise qu'elle respecte le droit de premier refus qui lui a été octroyé.
Togo Terminal a dès lors, le 20 avril 2018, déposé une demande d'arbitrage auprès du Centre international pour le règlement des différends aux investissements (Cirdi) afin principalement que soit ordonné à la République togolaise de mettre en œuvre le droit de préférence de Togo Terminal et de condamner la République togolaise à réparer intégralement le préjudice subi par Togo Terminal (évalué à un montant de plus de 500 millions d'euros).

Litige Autolib' – syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole

Le syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole (ci-après « SMAVM ») et la société Autolib' ont conclu le 25 février 2011 une convention de délégation de service public ayant pour objet la mise en place, la gestion et l'entretien d'un service d'automobiles électriques en libre-service et d'une infrastructure de recharge de véhicules électriques (ci-après « la Convention » ou « la Concession »).
Au regard du plan d'affaires actualisé 2016 et du plan d'affaires actualisé 2017 transmis par Autolib' au SMAVM, il est apparu que la Convention présentait un défaut d'intérêt économique au sens de son article 63.2.1, ce qui a fait l'objet, conformément aux dispositions contractuelles, d'une notification par Autolib' au SMAVM en date du 25 mai 2018.
Le SMAVM, ne souhaitant pas verser à Autolib' les compensations visées à l'article 63.2.2 de la Convention en cas de défaut d'intérêt économique de la Concession, a, par la délibération n° 2018-18 en date du 21 juin 2018, résilié la Convention en application de son article 63.3. L'article 63.3 de la Convention prévoit que dans l'hypothèse où la Convention est résiliée en application dudit article, le régime d'indemnisation de l'article 61 de la Convention s'applique.
Dès lors, Autolib' a transmis au SMAVM, au travers d'un courrier en date du 25 septembre 2018, sa demande d'indemnisation d'un montant total de 235 243 366 euros calculé conformément aux articles 63.3 et 61 de la Convention.
Toutefois le SMAVM, au travers d'un courrier en date du 27 novembre 2018, a exprimé son refus de procéder au paiement des indemnités correspondant au poste (vi) de l'article 61 de la convention (indemnités et compensations dues par le SMAVM à Autolib' au titre du dépassement du seuil prévu à l'article 63 de la convention) en remettant en cause le droit pour Autolib' d'être indemnisée au titre du dépassement du seuil permettant de constater le défaut d'intérêt économique de la concession.
Face à ce refus du SMAVM de procéder au paiement des indemnités dues au titre du poste (vi) de l'article 61 de la Convention, démontrant ainsi un désaccord profond entre le SMAVM et Autolib' sur le montant des indemnités à verser au titre de l'article 61 de la Convention, Autolib' a, conformément à l'article 61 de la Convention et au travers d'un courrier en date du 29 novembre 2018, notifié au SMAVM la saisine du Comité de conciliation prévue à l'article 70 de la Convention. L'article 61 de la Convention prévoit en effet que : « Le Comité de conciliation sera saisi par la partie la plus diligente en cas de désaccord sur le montant de ces indemnités ». L'article 70.1 de la Convention relatif à la constitution du Comité de conciliation stipule notamment que « le Comité de conciliation est composé de trois (3) membres dont les qualités personnelles et morales et l'expérience dans les relations public-privé pour des projets complexes comparables est notoire. Dans un délai de quinze (15) jours calendaires suivant la demande de saisine du Comité de conciliation, chaque partie désignera un (1) membre et le troisième membre, qui sera le Président du Comité de conciliation, sera choisi d'un commun accord entre les deux (2) membres ainsi désignés. À défaut d'accord dans un délai de quinze (15) jours calendaires, le Président du Comité de conciliation sera désigné par le Président du tribunal administratif de Paris à la requête de la partie la plus diligente ». Ainsi et conformément à cet article 70.1 de la Convention, Autolib' et le SMAVM ont procédé chacun en ce qui le concerne, respectivement les 11 et 12 décembre 2018, à la désignation de deux des trois membres du Comité de conciliation.
Malgré de nombreux échanges et propositions faites par chacun des deux membres du Comité de conciliation désignés par le SMAVM et Autolib', aucun accord entre ces deux membres n'a pu être trouvé sur le choix du Président du Comité de conciliation, et cela plus de deux mois après la saisine du Comité de conciliation le 29 novembre 2018. Ainsi et en application de l'article 70.1 de la Convention, Autolib' a, par requête en date du 12 février 2019, saisi la Présidente du tribunal administratif de Paris afin qu'elle procède à la désignation du Président du Comité de conciliation. La Présidente du tribunal administratif s'étant déclarée incompétente pour cette nomination, Autolib' et le SMAVM ont accordé un délai supplémentaire d'un mois aux conciliateurs afin qu'ils trouvent un accord sur le choix du Président du Comité de conciliation.
Toutefois, à la date du 20 mars 2019, aucun accord sur le choix du Président du Comité de conciliation n'a été trouvé entre les deux membres du Comité de conciliation déjà désignés.
Malgré cette absence d'accord à la date limite convenue entre la société Autolib' et le SMAVM, la société Autolib' a tout de même souhaité donner une nouvelle et ultime chance à la conciliation d'avoir lieu.
Ainsi la société Autolib' a, par un courrier en date du 22 mars 2019, saisi un nouveau Comité de conciliation, se substituant au Comité de conciliation saisi le 29 novembre 2018.
Cependant et contrairement à la société Autolib', le SMAVM, par un courrier en date du 27 mars 2019, a dans un premier temps refusé de désigner un membre du nouveau Comité de conciliation différent de celui désigné initialement.
Faisant suite à un courrier de la société Autolib' en date du 29 mars 2019 invitant le SMAVM à désigner un nouveau membre du Comité de conciliation et à une relance en date du 8 avril 2019, le SMAVM a, par un courrier en date du même jour, finalement accepté de mettre tout en œuvre pour désigner, avant le 23 avril 2019, un nouveau membre du Comité de conciliation.
Toutefois et contre toute attente, le SMAVM a, par un courrier en date du 23 avril 2019, informé la société Autolib' qu'il n'était pas parvenu, dans le délai convenu, à désigner un nouveau membre du Comité de conciliation et qu'il entendait ainsi désigner à nouveau comme membre du nouveau Comité de conciliation la personne qu'il avait désignée initialement.
La procédure de conciliation étant ainsi, au regard de tout ce qui précède, devenue manifestement impossible à mettre en œuvre, la société Autolib' a, par courrier en date du 20 mai 2019, demandé au SMAVM, préalablement à la saisine du tribunal administratif de Paris conformément à l'article 71 du

contrat de délégation de service public Autolib', de lui verser les indemnités dues conformément à l'article 63 et à l'article 61 du contrat de délégation de service public Autolib', soit la somme de 235 243 366 euros, à parfaire, au titre de la résiliation du contrat.
Cette demande ayant fait l'objet de la part du SMAVM d'une décision implicite de rejet le 20 juillet 2019, la société Autolib' a saisi le tribunal administratif de Paris le 9 septembre 2019 afin qu'il condamne le SMAVM à lui verser la somme de 235 243 366 euros, à parfaire, au titre de la résiliation de la Convention, assortie des intérêts moratoires et, le cas échéant, de la capitalisation des intérêts échus.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de 4 communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le Public Employee Retirement System of Idaho, et l'autre délivrée par 6 investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier ayant achevé sa mission au cours du premier semestre 2018, la procédure au fond a pu débuter et s'est poursuivie au cours de l'année 2019.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, 12 demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier ayant achevé sa mission au cours du premier semestre 2018, la procédure au fond a pu débuter et s'est poursuivie au cours de l'année 2019.

Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.
L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.
Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.
Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi au cours du mois d'août 2016 devant le tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesses soutiennent en particulier que Vivendi n'a pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et a ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi estime de son côté que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de pré-notification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.
Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.
En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et RTI et d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderesses (qui ont, sans succès, demandé la jonction de cette procédure aux deux premières), cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesses réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.
Le 27 février 2018, le tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation. Lors de l'audience du 4 décembre 2018, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé, pour ce qui concerne leur première assignation, à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016 et de (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de Bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclame également à être indemnisé des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge.
Lors de l'audience du 12 mars 2019, Vivendi a demandé au tribunal de suspendre une partie de la procédure dans l'attente de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne sur l'analyse de la compatibilité de la loi italienne en matière de protection du pluralisme des médias (loi Tusmar) avec le Traité de fonctionnement de l'Union européenne, ce qui lui a été accordé (voir ci-dessous).

Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.
Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.
Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a estimé que Vivendi n'était pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de douze mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante, Simon Fiduciaria SpA. Le 5 novembre 2018, le tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi Tusmar, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne. Le 18 décembre 2019, l'avocat général près la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu des conclusions (qui ne lient pas la Cour) favorables à la position de Vivendi, considérant notamment que la réglementation italienne constitue une entrave disproportionnée à la liberté d'établissement par rapport à l'objectif de protection du pluralisme de l'information. La CJUE devrait se prononcer au cours du 1er semestre 2020, à la suite de quoi la juridiction italienne rendra sa décision.

Procédures liées à l'évolution de la structure de Mediaset

Le 2 juillet 2019, Vivendi a assigné Mediaset et Fininvest devant le tribunal civil de Milan afin (i) d'annuler la résolution du Conseil d'administration de Mediaset du 18 avril 2019 empêchant Vivendi d'exercer les droits relatifs aux actions non transférées à Simon Fiduciaria à la suite de la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 (représentant 9,61 % du capital et 9,9 % des droits de vote)

lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Mediaset du même jour et (ii) d'annuler la résolution approuvée par cette Assemblée visant à mettre en place un système de droits de vote double à échéance de deux ans pour les actionnaires qui en feraient la demande.
Le 7 juin 2019, Mediaset a présenté le projet de création de MediaForEurope (MFE), société holding dont le siège social serait aux Pays-Bas, issue de la fusion de Mediaset SpA et de Mediaset España. Le projet de fusion a été adopté le 4 septembre 2019 par les assemblées générales des sociétés italienne et espagnole, puis de nouveau par l'Assemblée générale de Mediaset SpA et de Mediaset España (en raison des recours déposés par Vivendi) le 10 janvier et le 5 février 2020, respectivement. Lors des deux Assemblées qui se sont tenues en Italie, Simon Fiduciaria a été privée de ses votes par le Conseil d'administration de Mediaset et Vivendi a lancé des actions judiciaires en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas :

- le 16 septembre 2019, Vivendi a saisi la Cour commerciale de Madrid en référé afin de demander la suspension de la résolution autorisant la création de MFE adoptée par l'Assemblée générale de Mediaset España le 4 septembre 2019. Le 11 octobre 2019, le tribunal de Madrid a accédé à la demande de Vivendi, décision confirmée en appel le 17 février 2020. Vivendi a également lancé une procédure au fond visant à annuler la résolution ;
- le 1er octobre 2019, Vivendi a saisi le tribunal de Milan, au fond, afin de demander l'annulation de la résolution autorisant la création de MFE adoptée par l'Assemblée générale de Mediaset SpA le 4 septembre 2019, résolution qui a été suspendue à la suite d'une action en référé déposée en parallèle par Vivendi, le 15 octobre 2019. À la suite des modifications apportées aux statuts de MFE sur proposition du Conseil d'administration de Mediaset, approuvées par l'Assemblée générale du 10 janvier 2020, Vivendi a de nouveau saisi le tribunal de Milan en référé et au fond. Le 3 février 2020, la juge a décidé de rejeter la demande de suspension du projet de fusion. Vivendi a fait appel de cette décision ;
- le 29 octobre 2019, Vivendi a lancé une procédure au fond auprès de la Cour d'Amsterdam afin de demander l'interdiction pour Mediaset Investment N.V. (future MFE) de modifier ses statuts pour y introduire certains articles portant atteinte, selon Vivendi, aux droits des actionnaires minoritaires. Vivendi a également lancé une action en référé aux Pays-Bas afin d'interdire à MFE de mettre en œuvre la fusion de Mediaset SpA et Mediaset España. Le 26 février 2020, la Cour d'Amsterdam a rejeté cette demande.

Le 3 mars 2020, MFE a annoncé avoir retiré le projet de fusion qui avait été redéposé le 5 février 2020 auprès du registre du commerce néerlandais et avoir l'intention de déposer un nouveau projet de fusion.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale, n'a jamais été déclaré et communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia, et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications, ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.
En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont fait appel devant le tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont formé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019.
Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 1 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.
Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (*Comitato di monitoraggio*), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens. Ce recours a été rejeté le 13 novembre 2019.
En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et, plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du *Comitato di monitoraggio*, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.
Enfin par décret du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

Etisalat contre Vivendi

Le 12 mai 2017, Etisalat et EINA ont introduit une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013, dont le « closing » était intervenu le 14 mai 2014. Cette demande portait sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le 3 janvier 2019, le tribunal arbitral a rendu sa sentence, déboutant Etisalat de sa demande d'indemnisation dans sa totalité.

Parabole Réunion

En juillet 2007, Parabole Réunion a introduit une procédure devant le tribunal de grande instance de Paris consécutive à l'arrêt de la distribution exclusive des chaînes TPS sur les territoires de La Réunion, de Mayotte, de Madagascar et de la République de Maurice et à la dégradation des chaînes mises à sa disposition. Par jugement en date du 18 septembre 2007, Groupe Canal+ s'est vu interdire sous astreinte de permettre la diffusion par des tiers desdites chaînes (ou des chaînes de remplacement qui leur auraient été substituées) et enjoindre de remplacer la chaîne TPS Foot en cas de disparition de celle-ci. Groupe Canal+ a interjeté appel de ce jugement. Le 19 juin 2008, la cour d'appel de Paris a infirmé partiellement le jugement et précisé que les chaînes de remplacement n'avaient pas à être concédées en exclusivité si ces chaînes étaient mises à la disposition de tiers préalablement à la fusion avec TPS. Parabole Réunion a été débouté de ses demandes sur le contenu des chaînes en question. Le 10 novembre 2009, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par Parabole Réunion.
Le 24 septembre 2012, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+, Canal+ France et Canal+ Distribution, devant le juge de l'exécution du tribunal de grande instance de Nanterre, en liquidation de l'astreinte prononcée par le tribunal de grande instance de Paris et confirmée par la cour d'appel. Le 6 novembre 2012, Parabole Réunion a étendu ses demandes aux chaînes TPS Star, Cinecinema Classic, Culte et Star. Le 9 avril 2013, le juge de l'exécution a déclaré Parabole Réunion partiellement irrecevable et l'a déboutée de ses autres demandes. Il a rappelé que Groupe Canal+ n'était débiteur d'aucune obligation de contenu ou de maintien de programmation sur les chaînes mises à disposition de Parabole Réunion et a jugé, après avoir constaté que la production de TPS Foot n'avait pas cessé, qu'il n'y avait pas lieu de remplacer cette chaîne. Parabole Réunion a interjeté un premier appel de ce jugement, le 11 avril 2013. Le 22 mai 2014, la cour d'appel de Versailles a déclaré cet appel irrecevable pour défaut de capacité du représentant de Parabole Réunion. Parabole Réunion a formé un pourvoi en cassation et a introduit un deuxième appel, en date du 14 février 2014, contre le jugement du 9 avril 2013. Le 9 avril 2015, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 22 mai 2014 déclarant irrecevable l'appel interjeté le 11 avril

2013 par Parabole Réunion. L'affaire a été renvoyée devant la cour d'appel de Paris, qui, le 12 mai 2016, a confirmé le jugement de première instance et a rejeté l'intégralité des demandes de Parabole Réunion. Par arrêt du 28 septembre 2017, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Parabole Réunion contre l'arrêt de la cour d'appel de Paris.
Dans le même temps, le 11 août 2009, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+ devant le tribunal de grande instance de Paris, sollicitant du tribunal qu'il enjoigne au Groupe Canal+ de mettre à disposition une chaîne d'une attractivité équivalente à celle de TPS Foot en 2006 et qu'il le condamne au versement de dommages et intérêts. Le 26 avril 2012, Parabole Réunion a également assigné Canal+ France, Groupe Canal+ et Canal+ Distribution devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins de constater le manquement par les sociétés de Groupe Canal+ à leurs obligations contractuelles envers la société Parabole Réunion et à leurs engagements auprès du ministre de l'Économie. Ces deux dossiers ont été joints dans une même procédure. Le 29 avril 2014, le tribunal de grande instance a partiellement reconnu la recevabilité de la demande de Parabole Réunion pour la période postérieure au 19 juin 2008 et a reconnu la responsabilité contractuelle de Groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le tribunal a par ailleurs ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par cette dernière. Le 3 juin 2016, la cour d'appel a confirmé le jugement du tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté le 31 janvier 2018.
Par ordonnance rendue le 25 octobre 2016, le juge de la mise en état a estimé que le jugement du 29 avril 2014, en condamnant Groupe Canal+ à indemniser Parabole Réunion, établissait le principe de la créance de cette dernière, même si l'évaluation de son montant restait à parfaire. Il a condamné Groupe Canal+ à payer, à titre de provision, la somme de 4 millions d'euros. Le 17 janvier 2017, le tribunal de grande instance de Paris a condamné Groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la cour d'appel de Paris, le 23 février 2017. Groupe Canal+ a signifié des conclusions d'intimé et d'appel incident le 20 juillet 2017. En l'absence de signification des conclusions de Parabole Réunion dans le délai prescrit, Groupe Canal+ a déposé, le 8 décembre 2017, des conclusions relevant le non-respect de ce délai et demandant par conséquent la caducité de la mesure d'expertise ordonnée le 12 octobre 2017 (voir ci-dessous). Le 7 juin 2018, le conseiller de la mise en état de la cour d'appel a rendu une ordonnance rejetant la demande de caducité de l'expertise en cours. Groupe Canal+ a saisi la cour d'un déféré contre cette ordonnance, dont il s'est désisté en octobre 2018, constatant l'avancée de l'expertise.
Le 29 mai 2017, Parabole Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. Le 12 octobre 2017, le conseiller de la mise en état de la cour d'appel a fait droit à cette demande et un expert judiciaire a été nommé. Le 17 décembre 2018, Parabole Réunion a soulevé un nouvel incident devant le conseiller de la mise en état, aux fins de voir préciser la mission de l'expert judiciaire qui a suspendu ses travaux. Par ordonnance sur incident rendue le 4 avril 2019 par le magistrat de la mise en état de la cour d'appel, ce dernier a décidé que l'expert formulera une hypothèse d'indemnisation au titre de la perte de valeur du fonds de commerce en prenant en compte le montant de 40 000 abonnés proposé par Parabole Réunion, l'expert précisant, le cas échéant, si la perte de valeur du fonds de commerce résulte de la perte d'abonnés et/ou d'abonnés manqués à hauteur de 40 000 abonnés, imputable à Groupe Canal+. Il a toutefois débouté Parabole Réunion de sa demande visant à inclure dans les travaux complémentaires de l'expert l'hypothèse selon laquelle les 40 000 abonnés susvisés auraient dégagé une certaine marge d'EBIT et l'a condamnée à supporter les dépens de l'incident. L'expert judiciaire a repris ses travaux depuis mi-avril 2019 et ces derniers sont toujours en cours.

Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France Télévisions

Le 9 décembre 2013, Groupe Canal+ a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques des groupes TF1, M6 et France Télévisions sur le marché des films EOF (expression originale française) de catalogue français. Il leur est reproché l'insertion de droits de préemption dans les contrats de coproduction, ayant un effet restrictif de concurrence. Le 23 février 2018, l'Autorité de la concurrence a procédé à la notification des griefs à l'encontre de France Télévisions, TF1 et M6. L'affaire a été examinée devant l'Autorité le 13 février 2019, laquelle a rendu une décision de non-lieu le 25 mai 2019. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision le 2 juillet 2019.

Conventions TF1 et M6

Le 30 septembre 2017, Groupe Canal+ a déposé des requêtes sommaires devant le Conseil d'État demandant l'annulation des décisions du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), des 20 et 27 juillet 2017 respectivement pour la chaîne TF1 et la chaîne M6. Ces décisions portent reconduction des autorisations pour l'exploitation de TF1 et M6 par voie hertzienne terrestre, dans le contexte des demandes des deux groupes d'obtenir une rémunération pour la distribution de leurs chaînes gratuites de la TNT, dont leurs chaînes éponymes TF1 et M6. À la suite d'un accord avec TF1, Groupe Canal+ s'est désisté de la procédure à l'encontre de cette dernière, le 26 novembre 2018. Groupe Canal+ s'est ensuite désisté de la procédure à l'encontre de M6 le 22 juillet 2019.

Aston France et Strong contre Groupe Canal+

Le 25 septembre 2014, la société Aston a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la décision de Groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de ses abonnements satellite dits « cartes seules » (permettant la réception des programmes Canal+/Canalsat sur des décodeurs satellite, labellisés Canal Ready, fabriqués et distribués par des tiers, dont Aston). En parallèle, la société Aston a assigné Groupe Canal+ en référé, le 30 septembre 2014, devant le tribunal de commerce de Paris afin de demander la suspension de la décision de Groupe Canal+ de résilier le contrat de partenariat Canal Ready et ainsi d'arrêter la commercialisation des abonnements satellite dits « cartes seules ». Le 17 octobre 2014, le tribunal de commerce a rendu une ordonnance, rejetant les demandes d'Aston. Le 4 novembre 2014, Aston a fait appel de cette décision et, le 15 janvier 2015, la cour d'appel, statuant en référé, a accueilli ses demandes et suspendu la décision de Groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation des abonnements « cartes seules » jusqu'à l'adoption de la décision au fond de l'Autorité de la concurrence. Le 21 mars 2018, Groupe Canal+ a reçu l'évaluation préliminaire de l'Autorité de la concurrence, contenant des préoccupations de concurrence et a déposé auprès de l'Autorité une proposition d'engagements. Le 24 juillet 2018, l'Autorité de la concurrence, considérant que ces engagements, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2021, permettent à la fois de répondre à l'impératif de lutte contre le piratage, tout en maintenant une offre de décodeurs alternative au décodeur mis en location par Groupe Canal+, a décidé de les rendre obligatoires et a ainsi clôturé la procédure ouverte devant elle.
Par ailleurs, le 18 janvier 2019, une autre société, Strong, a saisi le tribunal de commerce de Paris en référé, lui demandant d'ordonner la suspension de la décision de Groupe Canal+ d'arrêter de commercialiser ses offres sur les décodeurs labellisés Canal Ready intervenue à la suite de la décision de l'Autorité de la concurrence précitée. La société Aston, qui n'avait pas contesté les engagements pris par Groupe Canal+ devant l'Autorité de la concurrence, est intervenue volontairement dans ce référé. Le 22 février 2019, le tribunal de commerce de Paris a débouté Strong et Aston de leurs demandes et les a condamnées solidairement à verser à Groupe Canal+ la somme de 20 000 euros.

« Touche Pas à Mon Poste »

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP » du 7 décembre 2016. Le CSA a considéré que cette séquence où l'on pouvait voir l'animateur de l'émission, Cyril Hanouna, et l'une de ses chroniqueuses, Capucine Anav, se livrer à un jeu pendant une séquence « off » du plateau portait atteinte à l'image des femmes. La sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche Pas à Mon Poste » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions pendant deux semaines à compter du deuxième lundi suivant la notification de ces décisions.
Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission « TPMP La Grande Rasshrah ! » du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delormeau, chroniqueur de cette émission, portait atteinte à sa dignité. Cette sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche Pas à Mon Poste » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions, pour une durée d'une semaine.
Le 3 juillet 2017, à la suite de ces deux décisions du CSA, la société C8 a déposé deux recours en annulation devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par décision implicite. Ces décisions ont chacune fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017. Le 18 juin 2018, le Conseil d'État a rejeté la première requête en annulation de C8, mais a accueilli sa deuxième requête, en annulant la décision du CSA. La décision de rejet du Conseil d'État fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Le 13 novembre 2019, le Conseil d'État a rejeté le premier recours indemnitaire mais a accueilli le second, condamnant le CSA à verser 1,1 million d'euros à C8, au titre de la semaine de privation de publicité sur son antenne.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP Baba hot line » diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros. Le 22 septembre 2017, à la suite de cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État qui a été rejeté le 18 juin 2018. Cette décision fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Par ailleurs, C8 a déposé un recours indemnitaire devant le CSA, dont le rejet implicite a été attaqué devant le Conseil d'État le 25 janvier 2018. C8 s'est désisté de ce recours indemnitaire le 7 septembre 2018.
Concernant ce même dossier, Groupe Canal+ a adressé le 18 février 2019 un courrier au CSA pour demander l'annulation de la sanction pécuniaire de 3 millions d'euros susvisée à la suite des déclarations de novembre 2018 d'un responsable de l'association « Le Refuge » expliquant qu'aucun appel de détresse d'une victime présumée du canular n'avait été passé à l'association, et ce, contrairement à ses déclarations initiales. Cette demande a été rejetée le 5 avril 2019. Un recours contre cette décision a été déposé auprès du Conseil d'État le 5 juin 2019.
En outre, le 28 novembre 2018, le Rapporteur indépendant, sur saisine du Directeur Général du CSA, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de la chaîne C8 et a transmis à celle-ci sa notification des griefs. Les faits susceptibles d'entraîner une sanction sont liés à une séquence de l'émission « TPMP » du 12 septembre 2018 au cours de laquelle Cyril Hanouna a tenu des propos pouvant être caractérisés d'injurieux à l'encontre de deux dirigeants de la chaîne TF1. Le 24 avril 2019, le CSA a décidé de ne pas sanctionner C8.
Enfin, le 4 juin 2019, le Rapporteur indépendant du CSA a engagé une procédure de sanction à l'encontre de la chaîne C8 et a transmis à celle-ci sa notification des griefs. Les faits susceptibles d'entraîner une sanction sont liés à une séquence de l'émission « TPMP » du 31 octobre 2018 au cours de laquelle d'anciennes photos dénudées d'une animatrice de TF1 ont été montrées à l'antenne. Le 18 décembre 2019, le CSA a prononcé une sanction de 10 000 euros à l'encontre de C8.

Rovi Guides Inc. contre Groupe Canal+

La société Rovi Guides a formé une requête en médiation devant la Chambre de commerce internationale, pour non-respect par Groupe Canal+ d'un contrat de licence de brevet de guide électronique de programmes, signé en 2008, et non-paiement des redevances y afférentes entre le 1er janvier 2016 et le 30 juin 2017.
Aucun accord n'ayant été trouvé entre les parties, la médiation a pris fin et Rovi a déposé une requête en arbitrage le 1er juin 2018. Une décision est attendue au cours du premier semestre 2020.

Studiocanal, Universal Music Group et Vivendi contre Harry Shearer et Century of Progress Productions

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur/acteur et compositeur du film *Spinal Tap,* film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non-exploitation de la marque, et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, co-auteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss » en réponse à l'assignation, par laquelle ils ont demandé au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois co-auteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de leur permettre d'agir en leur nom propre et de compléter leur action au titre de la fraude, et une nouvelle assignation *(Second Amended Complaint)* a été reçue le 19 octobre 2017, réintroduisant dans la cause les trois demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Par décision du 28 août 2018, (i) la motion de Studiocanal visant à rejeter l'action des demandeurs au titre de la fraude a été rejetée. La juge n'a pas reconnu la fraude mais a laissé la possibilité aux demandeurs de la prouver dans le cadre de la procédure au fond ; (ii) concernant la motion d'UMG, bien que la juge ait validé certains des arguments, elle a autorisé les demandeurs à déposer une assignation révisée afin de leur permettre de modifier ou compléter leur argumentaire sur ces points. La juge a en outre rejeté la demande d'UMG contestant la demande de la partie adverse visant à résilier et récupérer à son profit, aux États-Unis, les droits d'UMG sur la musique du film. Le 18 septembre 2018, les demandeurs ont déposé leur nouvelle assignation *(« Third Amended Complaint »)*. En parallèle, les parties ont décidé de mener une première médiation qui n'a pas abouti à une transaction pour ce qui concerne Studiocanal et Vivendi ; toutefois les demandeurs et Studiocanal sont convenus de démarrer un audit des comptes d'exploitation adressés aux demandeurs afin de déterminer si ces derniers comportent d'éventuelles irrégularités comptables. Le 24 octobre 2019, UMG et les demandeurs ont conclu un accord aux termes duquel la musique du film continuera à être distribuée par UMG et un paiement exclusif et direct des royalties sera effectué aux demandeurs par UMG, qui ne fait désormais plus partie de la procédure. Bien que les négociations se poursuivent entre Studiocanal et les demandeurs, la procédure au fond a repris. À la suite d'une audience, le 24 janvier 2020, la juge a imposé aux parties une médiation pour laquelle une audience se tiendra le 18 mars 2020.

Maïtena Biraben contre Canal+

Maïtena Biraben a contesté son licenciement par Canal+ pour faute grave devant le conseil de prud'hommes. Le 27 septembre 2018, le conseil de prud'hommes a rendu son délibéré, considérant que le licenciement de Maitena Biraben était dépourvu de cause réelle et sérieuse. Il a condamné Canal+ au paiement de 38 456 euros de rappel de salaire et congés payés, 148 000 euros d'indemnités conventionnelles de licenciement, 510 000 euros de dommages et intérêts et 2 550 000 euros d'indemnités de rupture, soit un montant total de 3 246 456 euros. Canal+ a fait appel de ce jugement.

Enquête de la Direction départementale de la protection des populations des Hauts-de-Seine

Le 20 avril 2018, la Direction départementale de la protection des populations des Hauts-de-Seine (DDPP92) a fait injonction à Groupe Canal+ de cesser de positionner ses abonnés en cours de contrat sur des offres enrichies, pratique qu'elle a qualifiée de vente sans commande préalable. Le 19 juin 2018, Groupe Canal+ a déposé un recours hiérarchique auprès du ministre de l'Économie qui a été rejeté le 9 août 2018. Le 5 octobre 2018, Groupe Canal+ a déposé un recours contentieux auprès du tribunal administratif de Cergy-Pontoise.
En parallèle, la DDPP92 a informé Groupe Canal+ qu'elle avait transmis le dossier au parquet de Nanterre et lui a adressé dans ce cadre une note indiquant qu'elle considérait que Groupe Canal+ avait commis le délit de vente forcée de services, réprimé par les dispositions du Code de la consommation. La procédure contradictoire est en cours.

Action de Groupe Canal+ à l'encontre de la Ligue de football professionnel

À la suite de l'annulation d'un certain nombre de matches de championnat de Ligue 1 entre décembre 2018 et avril 2019 en raison de l'action des « Gilets jaunes » et de leur report décidé par la Ligue de football professionnel (LFP) de façon unilatérale, Groupe Canal+ a assigné le 4 juillet 2019 la LFP aux fins de voir réparer le préjudice financier subi du fait de ces reports. En effet, Groupe Canal+ considère qu'ayant acquis lors de l'appel à candidatures pour les périodes de 2016/2017 à 2019/2020 les droits de diffusion de matches et magazines pour des cases horaires identifiées, la LFP a violé cet appel à candidatures et lui demande 46 millions d'euros de dommages et intérêts. Au cours d'une audience le 25 novembre 2019, la LFP a demandé le rejet des demandes de Groupe Canal+ et reconventionnellement la condamnation de Canal+ à réparer le préjudice qui lui aurait été causé par la publicité donnée à cette procédure.

Procédures devant le conseil de prud'hommes de Bobigny

Plusieurs salariés du centre d'appels téléphoniques de Canal+ situé à Saint-Denis ont saisi le conseil de prud'hommes de Bobigny à l'encontre de Groupe Canal+ et sollicitent la nullité de leur licenciement au motif que le plan de sauvegarde de l'emploi mis en œuvre dans le centre d'appels serait discriminatoire.

Thierry Ardisson, Ardis, TéléParis contre C8 et SECP

Le 24 septembre 2019, Thierry Ardisson et les sociétés Ardis et TéléParis ont assigné à bref délai C8 et SECP devant le tribunal de commerce de Paris pour rupture de relations commerciales avec absence de préavis, à la suite du non-renouvellement des émissions « Les Terriens du samedi » et « Les Terriens du dimanche », se prévalant d'une situation de dépendance économique. Les demandeurs sollicitaient la condamnation in solidum de C8 et SECP à payer à Ardis la somme de 5 821 680 euros, à TéléParis la somme de 3 611 429 euros et à Thierry Ardisson la somme d'un million d'euros au titre de son préjudice moral. Le 21 janvier 2020, un jugement a été rendu aux termes duquel C8 a été condamnée à payer 811 500 euros à Ardis et 269 333 euros à TéléParis. Thierry Ardisson a été débouté de sa demande et SECP a été mise hors de cause.

Groupe Canal+ contre Technicolor

Le 2 septembre 2019, Groupe Canal+ a assigné la société Technicolor devant le tribunal de commerce de Paris pour inexécution de ses engagements contractuels, lui reprochant de ne pas avoir livré les décodeurs G9 et G9 light conformément aux accords de fabrication et de livraison conclus entre les deux sociétés. Groupe Canal+ demande le remboursement des surcoûts payés et des coûts de transport alternatifs, le paiement de pénalités de retard, ainsi que des dommages et intérêts. Le 9 octobre 2019, Technicolor a, à son tour, assigné à bref délai pour impayés, devant le tribunal de commerce de Nanterre, Groupe Canal+ ainsi que Canal+ Réunion, Canal+ Antilles, Canal+ Calédonie.

Groupe Canal+ contre Pace

Le 14 novembre 2019, Groupe Canal+ a assigné devant le tribunal de commerce de Paris la société Pace, fournisseur de décodeurs satellite et TNT G5, lui reprochant les nombreux dysfonctionnements et défauts apparus sur les décodeurs G5 qui ne lui permettent plus de les proposer à ses clients.

Aspire contre Cash Money Records et UMG

Le 7 avril 2017, le label Aspire Music a déposé plainte devant la Cour suprême de l'État de New York à l'encontre de la société Cash Money Records pour rupture de contrat et non-paiement de droits sur les six premiers albums du rappeur Drake. À la suite de négociations infructueuses, UMG a également été assigné le 12 avril 2018. UMG a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »), faisant valoir l'absence de lien contractuel avec Aspire et son absence de responsabilité quant aux obligations contractuelles de Cash Money. Le juge a rejeté la requête d'UMG, qui a fait appel de cette décision. Le 7 février 2019, l'Appellate Division a accueilli favorablement l'appel d'UMG. Le 17 juillet 2019, un accord transactionnel a été signé entre les parties, mettant fin au litige.

Soundgarden, Hole, Steve Earle et les ayants droit de Tom Petty et de Tupac Shakur contre UMG

Le 21 juin 2019, les groupes Soundgarden et Hole, Steve Earle, l'ex-femme de Tom Petty et les ayants droit de Tupac Shakur ont assigné UMG devant la Cour du district central de Californie dans le cadre d'une « class action », à la suite d'un incendie intervenu en 2008 qui aurait détruit des milliers d'enregistrements archivés.

Les demandeurs reprochent à UMG de ne pas avoir respecté les termes des contrats conclus avec les artistes en ne protégeant pas suffisamment les enregistrements. Il est également avancé que le Groupe aurait dû partager les indemnisations perçues au titre des transactions négociées avec les assurances, d'une part, et NBCU, d'autre part. Le 17 juillet 2019, UMG a déposé une requête en irrecevabilité (motion to dismiss). Le 16 août 2019, les plaignants ont déposé une plainte amendée *(Amended Complaint)* retirant Hole de la liste des plaignants et ajoutant certains griefs. Le 6 septembre 2019, UMG a déposé une nouvelle requête en irrecevabilité.

John Waite et Joe Ely contre UMG Recordings, Inc.

Le 5 février 2019, une procédure de class action a été déposée à l'encontre de UMG Recordings, Inc., pour le compte d'une classe potentielle d'artistes ayant demandé la résiliation des contrats les liant à UMG en application de la procédure de la section 203 du « *Copyright Act* », qui permet, sous certaines conditions, à un auteur qui a conclu un contrat aux termes duquel il a transféré les droits sur son œuvre à un tiers, de résilier ledit contrat après une durée de 35 ans. Les artistes concernés demandent au juge de reconnaître la résiliation de leurs contrats et allèguent en outre une violation de leurs droits d'auteurs, UMG ayant continué à exploiter les enregistrements après la prétendue date de fin de contrat. Le 3 mai 2019, UMG Recordings a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »). Le 15 juin 2019, les demandeurs ont déposé une « *First Amended Complaint* » ajoutant les artistes Syd Straw, Kasim Sulton et The Dickies en qualité de demandeurs additionnels. Le 26 juin 2019, UMG Recordings, Inc. a déposé une nouvelle requête en irrecevabilité.

UMG Recordings et Universal Music Publishing Group (ainsi que les autres principaux labels et éditeurs) contre Cox Communications, Inc. et CoxCom LLC

Le 31 juillet 2018, une plainte a été déposée par UMG Recordings, Inc. et Universal Music Publishing Group (ainsi que par les autres principaux labels et éditeurs dont Sony et Warner) pour violation de droits d'auteur à l'encontre de Cox Communications, un fournisseur d'accès et de services Internet, et de sa maison mère CoxCom, pour avoir sciemment induit et soutenu la violation de droits d'auteur par ses clients, en contravention des dispositions de la loi DMCA (Digital Millenium Copyright Act), aux termes de laquelle le fournisseur d'accès à Internet doit mettre en place une politique de cessation de service à l'encontre de ses clients contrevenants récidivistes. Au terme du procès, qui s'est tenu au mois de décembre 2019, le jury a décidé d'octroyer à l'ensemble des plaignants des dommages d'un montant de 1 milliard de dollars.

Enquête des autorités judiciaires américaines sur les pratiques commerciales dans le secteur de la publicité

Le 11 juin 2018, Havas a reçu une injonction de communiquer des pièces relatives à l'une de ses filiales espagnoles, la société Havas Media Alliance WWSL. Ces pièces ont été transmises aux autorités américaines compétentes. Cette demande des autorités judiciaires américaines paraît être relative aux pratiques commerciales suivies en matière de rabais et ristournes. À ce stade, Havas n'est partie à aucune procédure et n'est pas mis en cause.

Procédure concernant les prestations fournies par Havas Paris à Business France

La société Havas Paris, filiale d'Havas SA, a été mise en examen le 7 février 2019 pour recel de favoritisme portant sur un montant de 379 319 euros. Cette mise en examen est intervenue dans le cadre d'une information judiciaire ouverte par le parquet de Paris pour délit de favoritisme qui serait reproché à la société Business France à l'occasion de l'organisation d'une prestation de communication confiée par Business France à Havas Paris. Havas Paris conteste les faits qui lui sont reprochés et a formé appel de cette décision.

Glass Egg contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi

La société Glass Egg, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi devant le tribunal du district de Californie, à San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteur, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux. Le tribunal lui a donné la possibilité de modifier son assignation initiale à trois reprises. Le 17 septembre 2018, Gameloft Inc. a répondu à la quatrième assignation modifiée de Glass Egg, rejetant l'intégralité de ses demandes. Une procédure de « discovery » est en cours. Par ailleurs, le tribunal a, par ordonnance du 12 février 2018, prononcé son incompétence vis-à-vis de Gameloft Iberica et de Vivendi. La recevabilité de l'assignation contre Gameloft SE reste contestée, le tribunal ayant ordonné une procédure de « discovery » limitée, afin de déterminer sa compétence.

Commission de la concurrence suisse contre Interforum

Le 13 mars 2008, le Secrétariat de la Commission de la concurrence (COMCO) a ouvert une enquête en Suisse à l'encontre de diffuseurs de livres, dont Interforum Suisse, relative au marché du livre en français, à la suite d'une plainte de libraires locaux.

Le 27 mai 2013, la COMCO a condamné Interforum Suisse au paiement d'une amende de 3 792 720 CHF, considérant qu'Interforum Suisse avait participé à des accords illicites de cloisonnement du marché. Le 12 juillet 2013, Interforum Suisse a déposé un recours auprès du tribunal administratif fédéral (TAF) afin de contester cette décision.

Le 30 octobre 2019, ce recours a été rejeté et le montant de l'amende prononcée en première instance a été confirmé. Le 13 janvier 2020, Interforum Suisse a déposé un recours devant le tribunal fédéral et a demandé la suspension de l'exécution provisoire de la décision du TAF, ce qu'elle a obtenu le 31 janvier 2020.

Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures ont été initiées par la société RTI, filiale de Mediaset, à l'encontre de Dailymotion devant le tribunal civil de Rome. Cette société réclame, comme elle le fait à l'égard des autres principales plates-formes de vidéos en ligne, des dommages et intérêts pour atteinte à ses droits voisins (production audiovisuelle et droits de diffusion) et concurrence déloyale, ainsi que le retrait de la plate-forme de Dailymotion des vidéos mises en cause. Dans le cadre de l'une de ces procédures, à la suite d'une assignation en date du 12 avril 2012, Dailymotion a été condamné, le 15 juillet 2019, par le tribunal civil de Rome à payer 5,5 millions de dommages à RTI et à retirer, sous astreinte, les vidéos litigieuses. Le 11 septembre 2019, Dailymotion a fait appel de la décision devant la cour d'appel de Rome et a déposé une demande de suspension de l'exécution provisoire de la décision, qui a été accordée le 31 octobre 2019.

Litiges fiscaux

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe et ses filiales font l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles exercent ou ont exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé des rectifications des résultats déclarés par le Groupe et ses filiales au titre des exercices 2018 et antérieurs, dans les limites des prescriptions acquises au Groupe et à ses filiales. Dans les situations de litige, le Groupe et ses filiales ont pour politique d'acquitter les impositions qu'il entend contester, et d'en demander le remboursement par la mise en œuvre de toute procédure contentieuse appropriée. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et

lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction du Groupe estime à ce jour que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.
S'agissant du contrôle fiscal des années 2008 à 2012, la société Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et 2011. La Commission nationale des impôts directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Par lettre du 1er avril 2019 et au terme de différents recours, les autorités fiscales ont confirmé le maintien du rappel. Le 18 juin 2019, Vivendi a en conséquence engagé une procédure contentieuse devant le service à l'origine de l'imposition. À défaut de réponse de l'administration fiscale, le 30 décembre 2019, Vivendi a introduit une requête devant le tribunal administratif de Montreuil. Par ailleurs, le contrôle des années 2013 à 2016 se poursuit. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal de l'ensemble des exercices contrôlés.
S'agissant du groupe d'intégration fiscale américain, le contrôle des exercices 2011, 2012 et 2013 est désormais clos. Le 31 janvier 2018, Vivendi a été informée par les autorités fiscales américaines de la mise en contrôle des exercices 2014, 2015 et 2016, contrôle qui se poursuit au 31 décembre 2019. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.
S'agissant enfin du groupe Havas, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes en provenance de filiales européennes, soit 38 millions d'euros. Après saisine du tribunal administratif puis de la cour d'appel de Paris puis de celle de Versailles, le Conseil d'État a refusé le 28 juillet 2017 l'admission du pourvoi en cassation exercé par la société Havas contre la décision de la cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas d'obtenir le remboursement du précompte. Toutefois, pour rétablir Havas dans son droit à indemnisation, trois actions combinées ont été mises en œuvre : (i) une plainte devant la Commission européenne, (ii) une saisine de la Cour européenne des droits de l'homme et (iii) une action indemnitaire en engagement de la responsabilité de l'État. La direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

11.1. Effectifs moyens

Ventilation des effectifs par secteur

	2019	2018
Transport et logistique	35 695	35 654
Logistique pétrolière	963	1 019
Communication	43 884	41 620
Stockage d'électricité et systèmes	2 211	2 469
Autres activités	410	379
TOTAL	**83 163**	81 141

11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés

Principes comptables

- **Avantages postérieurs à l'emploi**

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que l'assurance-vie et la couverture des frais médicaux accordées aux retraités de certaines filiales (principalement aux États-Unis).
Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi concernent majoritairement les filiales de la zone euro et de la zone Afrique (zone CFA), ainsi que celles implantées au Royaume-Uni. Concernant Vivendi, la quasi-totalité des employés du groupe bénéficient de prestations de retraite au travers de régimes à cotisations définies, qui sont intégrés aux régimes locaux de sécurité sociale et à des régimes multi-employeurs, ou de régimes à prestations définies, qui sont gérés le plus souvent via des régimes de couverture du Groupe. La politique de financement des régimes mis en œuvre par le groupe est conforme aux obligations et réglementations publiques applicables.

- **Autres avantages à long terme**

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles.
Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de crédits projetées.
Les charges relatives à ces engagements sont comptabilisées en résultat opérationnel, à l'exception des charges d'intérêts nettes du rendement attendu des actifs qui sont constatées en résultat financier.

11.2.1. Présentation des régimes

Régimes à prestations définies
Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, font l'objet d'une évaluation actuarielle suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les évaluations ont lieu chaque année pour les différents régimes.
Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés, leur engagement faisant l'objet d'un passif au bilan. Pour les régimes financés, ceux-ci peuvent être financés par des placements dans différents instruments, tels que des contrats d'assurance ou des titres de capitaux propres et de placement obligataires, à l'exclusion des actions ou des instruments de dette du Groupe. Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme passif ou actif au bilan. Si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, un actif financier est généré dans la limite de la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendus. Si un tel excédent d'actifs n'est pas disponible ou ne représente pas d'avantages économiques futurs, il n'est pas comptabilisé.
Les engagements liés aux avantages au personnel sont valorisés en utilisant des hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de liquidation de droit, de taux de mortalité, de taux d'inflation, puis actualisés en utilisant les taux d'intérêt des obligations privées à long terme de première catégorie. Le taux d'actualisation est ainsi déterminé pour chaque pays, par référence au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie de notation financière AA et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués, généralement fondé sur des indices représentatifs. Les taux de référence utilisés pour les principaux plans sont l'*iBoxx AA Corporate* et le *Merrill Lynch AA Corporate* à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec

la duration moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.
Un coût des services passés est constaté lorsque l'entreprise adopte un régime à prestations définies ou change le niveau des prestations d'un régime existant, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge.
La charge actuarielle comptabilisée en résultat opérationnel pour les régimes à prestations définies comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés, ainsi que les effets de toute réduction ou liquidation de régime.
La composante financière, comptabilisée en autres charges et produits financiers, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements.
Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres à l'exception des autres avantages à long terme pour lesquels les impacts des variations sont comptabilisés en résultat.

Régimes à cotisations définies
Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en frais du personnel lorsqu'elles sont encourues.

11.2.2. Plans à prestations définies

Le Groupe compte des plans à prestations définies, notamment au Royaume-Uni.
Ces plans sont gérés et suivis par des administrateurs *(trustees)*. Conformément à la législation en vigueur, les *trustees* mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.
Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Actifs et passifs comptabilisés au bilan

	Au 31/12/2019			Au 31/12/2018		
(en millions d'euros)	**Avantages postérieurs à l'emploi**	**Autres avantages à long terme**	**Total**	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	611,9	35,6	647,4	537,2	34,4	571,6
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	1 098,6	0,0	1 098,5	880,5	0,0	880,5
Juste valeur des actifs du régime	(713,7)	0,0	(713,7)	(594,9)	0,0	(594,9)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	**996,7**	**35,6**	**1 032,2**	822,7	34,4	857,1
Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel			(8,8)			(9,5)
Dont provisions au titre des régimes d'avantages au personnel			1 041,0			866,6

Composantes de la charge

	2019			2018		
(en millions d'euros)	**Avantages postérieurs à l'emploi**	**Autres avantages à long terme**	**Total**	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Coût des services rendus	(40,7)	(3,3)	(44,0)	(39,2)	(3,3)	(42,4)
Coût des services passés	26,9	1,5	28,4	1,0	0,6	1,6
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0,0	(2,3)	(2,3)	0,0	0,3	0,3
Effets des réductions et liquidation de plan	3,4	0,8	4,2	2,7	0,5	3,1
Charges d'intérêt	(31,6)	(0,5)	(32,1)	(30,2)	(0,5)	(30,7)
Rendement attendu des actifs du régime	13,8	0,0	13,8	12,5	0,0	12,5
Autres	(1,0)	0,0	(1,0)	(0,9)	0,0	(0,9)
COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	**(29,2)**	**(3,8)**	**(33,0)**	(54,1)	(2,4)	(56,5)

Mouvements sur le passif/actif net comptabilisés au bilan

— ***Évolution de la provision***

(en millions d'euros)	Exercice 2019			Exercice 2018		
	Avantages postérieurs à l'emploi	**Autres avantages à long terme**	**Total**	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Au 1er janvier	**822,7**	**34,4**	**857,1**	864,9	34,3	899,2
Augmentation par résultat	29,2	3,8	32,9	54,1	2,4	56,5
Reprise par résultat	(67,4)	(1,7)	(69,1)	(66,7)	(2,2)	(68,9)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	184,1	0,0	184,1	(36,7)	0,0	(36,7)
Écart de conversion	8,1	(0,2)	7,9	6,3	(0,1)	6,2
Autres mouvements	20,0	(0,7)	19,3	0,8	0,0	0,8
AU 31 DÉCEMBRE	**996,7**	**35,6**	**1 032,2**	822,7	34,4	857,1

Gains et (pertes) actuariels comptabilisés directement en capitaux propres

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2019**	Au 31/12/2018
Solde d'ouverture	(362,7)	(381,9)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	(184,1)	36,7
Autres variations (1)	(15,7)	(17,5)
Solde de clôture	(562,5)	(362,7)

(1) Correspond principalement aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence.

Informations concernant les actifs de couverture

— ***Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture***

(en millions d'euros)	
Juste valeur des actifs au 1er janvier 2019	**594,9**
Rendement attendu des actifs	14,2
(Pertes) et gains actuariels générés	81,0
Cotisations versées par l'employeur	14,4
Cotisations versées par les employés	0,1
Réductions/liquidations	0,0
Prestations payées par le fonds	(21,5)
Variations de périmètre	0,0
Autres	31,1
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2019	**714,2**

— ***Composition du portefeuille des placements***

Les actifs des plans de retraite sont principalement localisés en France et au Royaume-Uni.
Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

France (en pourcentage)	**Part au 31/12/2019**	Part au 31/12/2018
Actions	11	11
Obligations	76	74
Contrats d'assurance	6	7
Immobilier	7	7
Trésorerie	0	0
Autres	1	1
TOTAL	**100**	100

Conformément à la norme IAS 19, le taux de rendement attendu est identique au taux d'actualisation.
Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

Royaume-Uni (en pourcentage)	**Part au 31/12/2019**	Part au 31/12/2018
Actions	6	16
Obligations	26	19
Contrats d'assurance	32	30
Trésorerie	15	16
Autres	21	19
TOTAL	**100**	100

Autres (en pourcentage)	**Part au 31/12/2019**	Part au 31/12/2018
Actions	9	9
Obligations	7	7
Contrats d'assurance	79	79
Immobilier	0	0
Trésorerie	1	1
Autres	5	4
TOTAL	**100**	100

Hypothèses d'évaluation
Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.
Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	**France**	**Royaume-Uni**	**Autres**	**Total**
Avantages postérieurs à l'emploi	469,6	609,7	631,2	1 710,4
dont valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	*176,5*	*5,5*	*429,9*	*611,9*
dont valeur actualisée des obligations (régimes financés)	*293,1*	*604,2*	*201,3*	*1 098,6*
Autres avantages à long terme	19,7	0,8	15,1	35,7
Juste valeur des actifs du régime	(62,3)	(539,3)	(112,2)	(713,7)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	**427,0**	**71,2**	**534,2**	**1 032,2**

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).
Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

(en pourcentage)	**France**	**Royaume-Uni**	**Autres**
Au 31 décembre 2019			
Taux d'actualisation	0,50	1,75–2,10	0,50–3,00
Rendement attendu des actifs	0,50	1,75–2,10	0,50–3,00
Augmentation des salaires (1)	2,50–3,39	3,00	1,75–2,50
Au 31 décembre 2018			
Taux d'actualisation	1,50	2,75–2,95	1,50–4,00
Rendement attendu des actifs	1,50	2,75–2,95	1,50–4,00
Augmentation des salaires (1)	2,50–3,47	3,30–3,50	1,75–2,50

(1) Inflation comprise.

Sensibilités

— ***La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :***

	En pourcentage		En millions d'euros	
Évolution du taux d'actualisation	De – 0,5 %	De + 0,5 %	De – 0,5 %	De + 0,5 %
Effet sur l'engagement 2019	12,50	– 11,48	129,1	(118,5)
Effet sur la charge 2020	0,90	– 3,33	0,4	(1,4)

— ***Sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs***
L'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs de 10 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

— ***Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux***
L'évolution des coûts médicaux de 1 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Principes comptables

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ».
L'attribution d'actions et de stock-options représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire.
Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

11.3.1. Plan d'attribution d'actions gratuites de Bolloré SE

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SE à des salariés du Groupe. La réalisation de ces opérations s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale du 3 juin 2016. Les modalités de ces plans ont été arrêtées lors des Conseils d'administration du 1er septembre 2016, du 23 mars 2017, du 22 mars 2018 et du 14 mars 2019.
Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à ces plans d'attribution d'actions gratuites. Aux dates d'octroi, le 2 septembre 2016, le 23 mars 2017, le 22 mars 2018 et le 14 mars 2019, la juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant ; cette valeur représente la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des actions.
La juste valeur des actions est étalée linéairement sur la durée d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Les cotisations patronales dues au titre de ces plans ont été constatées immédiatement en charge.
La charge afférente à l'ensemble des plans d'attributions d'actions Bolloré SE s'élève à 8,1 millions d'euros, contre 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2018.

Plan Bolloré SE	2016	2017	2018	**2019**
Condition d'attribution				
Date d'octroi	2 septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	14 mars 2019
Nombre d'actions accordées à l'origine	4 131 200	1 610 000	1 238 000	3 017 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	3,15	3,51	4,35	3,91
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois	36 mois
Obligation de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 2 septembre 2019	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 23 mars 2020	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 22 mars 2021	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 14 mars 2022
Principales hypothèses				
Taux de dividende (en pourcentage)	2,0	1,7	1,4	1,5
Taux sans risque (en pourcentage)	0 à 2 ans	0 à 2 ans	0 à 2 ans	0 à 2 ans
	0 à 5 ans	0 à 5 ans	0 à 5 ans	0 à 5 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'incessibilité) (en euros)	2,97	3,33	4,17	3,73
Au 31 décembre 2019				
Nombre d'actions restantes (1)	0	1 610 000	1 238 000	3 017 500
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(2,4)	(1,5)	(1,1)	(3,1)

(1) Le plan réalisé en 2019 est arrivé à échéance le 2 septembre 2019 et a donné lieu à une augmentation de capital de 3 955 200 actions (voir note 9 – Capitaux propres et résultat par actions).

11.3.2. Plans attribués par Vivendi

Options de souscription d'actions Vivendi
3 078 milliers d'options de souscriptions d'actions sont acquises et exerçables au 31 décembre 2019, à un prix d'exercice moyen pondéré de 15,3 euros. Au cours de Bourse à cette date, la valeur intrinsèque cumulée des options de souscription d'actions restantes à exercer peut être estimée à 33 millions d'euros. La durée de vie résiduelle moyenne pondérée des options de souscription d'actions est de 1,2 année.

Plans d'actions de performance Vivendi
Il reste 5 282 milliers d'actions de performance Vivendi au 31 décembre 2019. La durée moyenne avant livraison des actions de performance est de 1,3 année. Les droits acquis au 31 décembre 2019 portent sur 699 milliers d'actions, tenant compte d'annulation sur l'exercice de 396 milliers d'actions pour non-atteinte des objectifs de performance ou pour départ de certains bénéficiaires.

Le 14 février 2019, Vivendi a attribué à ses salariés et dirigeants 1 601 milliers d'actions de performance, dont 165 000 aux membres du Directoire. Les conditions d'octroi sont détaillées dans le rapport annuel 2019 de Vivendi.
Le 17 mai 2018, Vivendi avait attribué à ses salariés et dirigeants 1 632 milliers d'actions de performance, dont 175 000 aux membres du Directoire.
La charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 24 millions d'euros, contre 16 millions d'euros sur l'exercice 2018.

Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier Vivendi
Le 17 juillet 2019 et le 19 juillet 2018, Vivendi a réalisé des augmentations de capital à travers un plan d'épargne groupe et un plan à effet de levier qui ont permis aux salariés du groupe, ainsi qu'aux retraités, de souscrire des actions Vivendi.
Les hypothèses de valorisation sont détaillées dans le rapport annuel 2019 de Vivendi.
Pour le plan d'épargne groupe (PEG), 531 milliers d'actions ont été souscrites en 2019 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 21,106 euros (contre 734 milliers d'actions au prix unitaire de 19,327 euros en 2018).
Pour le plan à effet de levier, 4 694 milliers d'actions ont été souscrites en 2019 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 21,106 euros (contre 4 259 milliers d'actions au prix unitaire de 19,327 euros en 2018). Le plan à effet de levier permet aux salariés et retraités de Vivendi et de ses filiales françaises et étrangères de souscrire des actions Vivendi via une augmentation de capital réservée en bénéficiant d'une décote à la souscription et in fine de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action souscrite. Un établissement financier mandaté par Vivendi assure la couverture de cette opération. Par ailleurs, 151 milliers d'actions ont été souscrites à travers une opération d'actionnariat salarié mise en place pour les salariés des filiales japonaises (contre 193 milliers d'actions en 2018).
En 2019, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier s'élève à près de 1 million d'euros (inchangé par rapport à 2018).
Les opérations réalisées en France et à l'étranger à travers les fonds commun de placement d'entreprise (plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) ont permis de réaliser une augmentation de capital le 17 juillet 2019 d'un montant global de 113 millions d'euros (y compris primes d'émission), comparé à un montant global de 100 millions d'euros (y compris primes d'émission) le 19 juillet 2018.

11.3.3. Plan d'actions de performance Havas SA
Les plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance étaient évalués sur la base du cours de l'action Havas au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions. Sous réserve du respect des conditions de performance selon certains plans, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de 36 à 51 mois sous condition de présence.
Les plans d'attribution en cours au 31 décembre 2019 sont les suivants :
- le 10 mai 2016, le Conseil d'administration a attribué 2 584 milliers d'actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 milliers d'actions pour Yannick Bolloré ;
- le 21 juillet 2016, le Conseil d'administration a attribué 148 milliers d'actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises ;
- le 28 février 2017, le Conseil d'administration a attribué 1 699 milliers d'actions gratuites au profit de grands cadres salariés français et étrangers.

La charge afférente à l'ensemble des plans d'actions gratuites et de performance s'élève à 8 millions d'euros sur l'exercice 2019, contre 10 millions sur l'exercice 2018.
Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du retrait obligatoire conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas.
En 2018, il a été individuellement proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites ou de performance Havas de se voir attribuer les actions correspondantes dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composent :
- d'une option de vente, permettant aux bénéficiaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et
- d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée.

Le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas.
Par dérogation, compte tenu de la proximité de l'échéance de la période d'acquisition applicable à un plan qui avait été attribué le 29 janvier 2014 (acquis le 29 avril 2018), ce prix d'exercice a correspondu au prix de l'offre, soit 9,25 euros, pour les attributaires de ce plan.
Au 31 décembre 2019, 1 265 milliers d'actions Havas (contre 2 297 milliers d'actions Havas au 31 décembre 2018) font l'objet d'un engagement de liquidité et seront donc attribuées aux bénéficiaires sous condition de présence à l'échéance de chaque plan puis rachetées par Vivendi, et 2 370 milliers d'actions Havas seront échangées contre un nombre voisin de 1 043 milliers d'actions Vivendi (parité de 0,44 action Vivendi pour une action Havas).

11.3.4. Plan d'actions gratuites Blue Solutions
Il n'y a pas de plan d'attribution d'actions gratuites de Blue Solutions en vigueur au cours de l'exercice 2019.
Pour mémoire, le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, utilisant partiellement l'autorisation qui lui a été octroyée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013, avait décidé de procéder à des attributions d'actions gratuites pour un montant maximum fixé à 380 000 actions, soit 1,32 % du capital. 364 500 actions gratuites ont été attribuées à ce titre le 8 janvier 2014, et 13 500 le 7 avril 2014, dans le respect des modalités définies par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration.
Ainsi, 311 250 actions nouvelles Blue Solutions ont été émises le 8 janvier 2018, date d'attribution des actions gratuites, à la valeur nominale de 5 euros par action et 13 500 actions nouvelles Blue Solutions ont été émises le 7 avril 2018, date d'attribution des actions gratuites, à la valeur nominale de 5 euros par action.
La juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant.
Cette juste valeur représente la charge à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits, elle est étalée linéairement et constatée en résultat en « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres, elle s'est élevée à – 0,1 million d'euros pour l'exercice 2018.

11.3.5. Attribution d'actions gratuites Gameloft SE
Les plans d'attribution gratuite d'actions étaient évalués sur la base du cours de l'action Gameloft SE (« Gameloft ») au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions en tenant compte de la période d'incessibilité de l'action après l'acquisition des droits. L'attribution définitive des actions aux salariés bénéficiaires est conditionnée par un contrat de travail en vigueur avec la société pendant toute la période d'acquisition, de deux ans ou quatre ans selon les plans, sans interruption.
Au 31 décembre 2019, le solde des plans d'attribution gratuite d'actions est nul (contre 341 milliers d'actions au 31 décembre 2018). Au cours de l'exercice 2019, 15 milliers d'actions ont été annulées. La durée résiduelle moyenne avant dénouement des plans était de 0,96 année en 2018.
Le 21 mars 2019, Vivendi a racheté 717 milliers d'actions conformément à l'engagement de liquidité signé avec les bénéficiaires au second semestre 2018. Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions restant visé par cet engagement s'établit à 874 milliers d'actions.
Sur l'exercice 2019, la charge afférente aux actions gratuites attribuées par Gameloft SE est non significative (inchangée par rapport à 2018).

11.3.6. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion
En 2015, Vivendi a mis en place un plan d'intéressement à long terme pour une durée de cinq années au bénéfice de certains de ses dirigeants clés. Ce plan est indexé sur l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition, telle qu'elle ressortira au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement est plafonné à un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. Dans les six mois suivant le 30 juin 2020, le plan sera dénoué par un paiement en numéraire, le cas échéant.
En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement. Au 31 décembre 2019, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan, inchangé par rapport aux exercices antérieurs.

11.3.7. Synthèse des principaux nouveaux plans et évolution du nombre d'actions

Le détail des caractéristiques des principaux nouveaux plans de l'exercice se présente comme suit :

Condition d'attribution des plans d'actions gratuites et de performance octroyés au cours de l'exercice 2019

Actions concernées	Vivendi	Bolloré
Date d'octroi	14 février 2019	14 mars 2019
Nombre d'actions octroyées	1 601 000	3 017 500
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	22,60	3,912
Taux de dividende (en pourcentage)	2,21	1,53
Juste valeur d'une action (en euros)	19,37	3,73
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois
Durée de conservation	2 années à l'issue de la période d'acquisition, soit le 14 février 2024	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 14 mars 2022
NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019	**1 601 000**	**3 017 500**

L'évolution sur la période du nombre d'actions et d'options de souscription d'actions en circulation et relative aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions est la suivante :

Évolution des nombres d'actions gratuites et de performance en circulation

Actions concernées	Vivendi	Havas [1]	Bolloré
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	**4 790 000**	**5 867 360**	**6 840 000**
Issues de regroupement d'entreprise			
Attribution	1 647 000		3 017 500
Échues		(2 051 000)	
Exercice	(759 000)		(3 955 200)
Annulation	(396 000)	(181 000)	(36 800)
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2019	**5 282 000**	**3 635 360**	**5 865 500**

Évolution des nombres d'options de souscriptions d'actions

Options concernées	Vivendi
Nombre d'options au 31 décembre 2018	**7 245 000**
Issues de regroupement d'entreprise	
Attribution	
Échues	(265 000)
Exercice	(3 897 000)
Annulation	(5 000)
NOMBRE D'OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2019	**3 078 000**

(1) Au titre du plan attribué le 19 janvier 2015 et échu le 19 avril 2019, 825 milliers d'actions ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 11,51 euros par action et 973 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 428 milliers d'actions Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas conformément au règlement du plan.
Au titre du plan attribué le 10 mai 2016 et échu le 10 mai 2019, 120 milliers d'actions Havas ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 11,24 euros par action.
Au titre du plan attribué le 19 mars 2015 et échu le 19 juin 2019, 70 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 31 milliers d'actions Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas conformément au règlement du plan.

11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Avantages à court terme	14,1	13,5
Avantages postérieurs à l'emploi	0,0	0,0
Avantages à long terme	0,0	0,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
Paiement en actions	4,3	4,1
Nombre d'actions gratuites et de performance attribuées aux dirigeants sur les titres Bolloré (1)	2 836 000	3 451 000
Nombre d'actions gratuites Blue Solutions (1)	0	0
Nombre d'actions de performance et options sur titres Havas (1)	110 040	186 080
Nombre d'actions de performance et options sur titres Vivendi (1)	18 000	18 000

(1) Les caractéristiques des différents plans sur actions et options sur actions sont détaillées dans la note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

En 2019, Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration jusqu'au 14 mars 2019, n'a pas perçu de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Bolloré jusqu'à cette date, contre 1 060 milliers d'euros en 2018. Par ailleurs Vincent Bolloré a perçu, en 2019, 64 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (118 milliers d'euros en 2018).
En 2019, Cyrille Bolloré, Président du Conseil d'administration depuis le 14 mars 2019, a perçu 500 milliers d'euros de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Bolloré. Par ailleurs, Cyrille Bolloré a perçu en 2019, 134 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe.
Il n'existe pas d'engagement du Groupe envers ses dirigeants ou anciens dirigeants au titre des pensions et indemnités assimilées (postérieures à l'emploi).
Il n'y a aucune avance ou crédit accordé aux membres du Conseil d'administration par le Groupe.

NOTE 12. IMPÔTS

Principes comptables

Le Groupe calcule les impôts sur les résultats conformément aux législations fiscales en vigueur.
Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.
Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.
Un impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, coentreprises et investissements dans les succursales sauf si la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.
Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, ou s'il existe des différences temporelles passives.
Pour Vivendi, la valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à la clôture de chaque exercice et, le cas échéant, réévaluée ou réduite, pour tenir compte de perspectives plus ou moins favorables de réalisation d'un bénéfice imposable disponible permettant l'utilisation de ces actifs d'impôt différé. Pour apprécier la probabilité de réalisation d'un bénéfice imposable disponible, il est notamment tenu compte de l'historique des résultats des exercices précédents, des prévisions de résultats futurs, des éléments non récurrents qui ne seraient pas susceptibles de se renouveler à l'avenir et de la stratégie fiscale. De ce fait, l'évaluation de la capacité du groupe à utiliser ses déficits reportables repose sur une part de jugement importante. Si les résultats fiscaux futurs du groupe s'avéraient sensiblement différents de ceux anticipés, le groupe serait alors dans l'obligation de revoir à la hausse ou à la baisse la valeur comptable des actifs d'impôt différé, ce qui pourrait avoir un effet significatif sur le bilan et le résultat du groupe.
Pour les autres sociétés ou groupes fiscaux du Groupe Bolloré pour lesquels il existe un historique récent de pertes fiscales non utilisées, le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de reconnaître d'impôt différé actif net au titre du report en avant des pertes fiscales.
Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

12.1. Charge d'impôt

12.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Impôts courants et différés (1)	(306,9)	(398,8)
(Dotation) reprise provisions pour impôt	(2,3)	16,8
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédits d'impôt, *carry back*) (2)	462,0	(5,4)
Retenues à la source	(82,0)	(79,6)
CVAE	(36,2)	(38,8)
TOTAL	**34,6**	(505,8)

(1) Intègre la charge d'impôt différé liée à la réévaluation par compte de résultat des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de – 36 millions d'euros sur l'exercice 2019, comparé à – 72 millions d'euros sur l'exercice 2018, conformément à la nouvelle norme IFRS 9 appliquée à compter du 1er janvier 2018.
(2) Intègre le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros comptabilisé à la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019 concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, soit 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).

12.1.2. Rationalisation de la charge d'impôt

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 34,43 %. L'effet des contributions additionnelles d'impôt payées par le Groupe est présenté en « Incidence des différentiels de taux d'impôt » ci-dessous.
L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Résultat net consolidé	1 408,4	1 107,2
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(121,4)	(194,6)
Charge (produit) d'impôt	(34,6)	505,8
Résultat avant impôt	**1 252,4**	**1 418,4**
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT	**(431,2)**	(488,3)
Rapprochement :		
Différences permanentes (1)	313,0	(108,4)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant (2)	35,4	1,8
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés (3)	(86,9)	(87,1)
Incidences des différentiels de taux d'impôt (4)	200,4	192,1
Autres	3,9	(15,9)
PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT	**34,6**	(505,8)

(1) En 2019, comprend notamment le produit d'impôt courant de 474 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié aux crédits d'impôt étranger 2012 et 2015.
(2) En 2019, correspond principalement à l'effet d'impôt sur la plus-value de cession chez Bolloré SE de Wifirst.
(3) Intègre, en 2019, des déficits non activés de Vivendi pour – 115,7 millions d'euros.
(4) Intègre, en 2019, sur Vivendi, un effet de taux favorable, consécutif à la modification du taux de l'impôt fédéral sur les sociétés, applicable aux États-Unis.

12.1.3. Régime de l'intégration fiscale Vivendi et du bénéfice mondial consolidé

Vivendi SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale et considère avoir bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquies du Code général des impôts. À compter du 1er janvier 2012, Vivendi SA bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.
Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2019, principalement les entités d'Universal Music Group, de Groupe Canal+, d'Havas Group et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.).
Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1er janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2014.
Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60 % du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50 % du bénéfice imposable.
L'incidence des régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi s'établit comme suit :
Vivendi considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au 31 décembre 2011, a demandé en 2012 par voie contentieuse le remboursement d'une somme de 366 millions d'euros au titre de l'exercice 2011. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives, le Conseil d'État a, par sa décision du 25 octobre 2017, reconnu le droit pour Vivendi de se prévaloir d'une espérance légitime l'autorisant à escompter l'application du régime du bénéfice consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le Conseil d'État statuant en dernier ressort, la somme de 366 millions d'euros remboursée à Vivendi, assortie d'intérêts moratoires pour 43 millions d'euros, est définitivement acquise à Vivendi. En conséquence de quoi un produit d'impôt de 409 millions d'euros a été enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2017.
En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions d'euros. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.
La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complétés de pénalités (87 millions d'euros), le tout assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017, un produit d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi. Le 22 novembre 2018, la cour administrative d'appel de Versailles a annulé la décision du 16 mars 2017 du tribunal administratif de Montreuil et a remis à la charge de Vivendi le montant des cotisations supplémentaires auxquelles elle a été assujettie au titre de l'année 2012. En revanche, elle a accordé la décharge des intérêts de retard mis à la charge de Vivendi. Vivendi a enregis-

tré, dans ses comptes au 31 décembre 2018, un produit de 12 millions d'euros à raison de la décharge des intérêts de retard (10 millions d'euros) ainsi que les intérêts moratoires correspondants (2 millions d'euros), ramenant le montant total provisionné à 239 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du principal et 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents). Le 31 décembre 2018, Vivendi a déposé un pourvoi devant le Conseil d'État demandant la cassation de l'arrêt de la cour administrative d'appel de Versailles. Le 11 février 2019, en exécution de l'arrêt de la cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros, satisfaite le 15 février 2019.

Fort de la décision rendue par le tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros. Vivendi a comptabilisé au 31 décembre 2017 une provision à hauteur du remboursement demandé (203 millions d'euros) et a maintenu cette provision dans ses comptes au 31 décembre 2018 dans l'attente de la décision du Conseil d'État précitée.

Le 19 décembre 2019, le Conseil d'État a rendu une décision favorable à Vivendi l'autorisant à utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, censurant l'arrêt de la cour administrative d'appel de Versailles et réglant ce litige au fond. Exécutée le 24 décembre 2019, la décision du Conseil d'État s'est traduite comme suit :

- dans ses comptes au 31 décembre 2019, Vivendi a comptabilisé un produit d'impôt courant d'un montant de 473 millions d'euros, soit 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) ;
- les autorités fiscales ont reversé 223 millions d'euros (218 millions d'euros en principal et 5 millions d'euros d'intérêts moratoires) à Vivendi le 27 décembre 2019. En outre, les autorités fiscales ont reversé 250 millions d'euros à Vivendi dans le courant du mois de janvier 2020, soit le solde de 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires de l'exercice 2012 et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).

Dans les comptes au 31 décembre 2019, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2019 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2019, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2019 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 765 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 1er janvier 2020, soit 32,02 %). Au taux de 25,83 % applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 618 millions d'euros.

Vivendi SA valorise ses déficits, ses créances d'impôt étranger et ses crédits d'impôt reportables sur la base d'une année de prévision de résultat, en se fondant sur le budget de l'exercice suivant. Sur cette base, Vivendi serait en mesure de retirer du régime de l'intégration fiscale une économie d'impôt de 112 millions d'euros en 2020 (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable en 2020, soit 32,02 %).

12.2. Impôts différés

12.2.1. Position au bilan

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	01/01/2019 (1)
Impôts différés – actif	889,6	819,7
Impôts différés – passif	2 714,0	2 807,3
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS (2)	**(1 824,3)**	(1 987,6)

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16.
(2) Dont – 1 907,4 millions d'euros relatifs à Vivendi. Certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre des créances d'impôt étranger de l'exercice 2012 de Vivendi ainsi que d'autres provisions pour litiges.

12.2.2. Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	**2019**	01/01/2019 (1)
Reports fiscaux déficitaires activés (2)	172,2	186,9
Provisions retraites et autres avantages au personnel	247,2	223,9
Réévaluation des immobilisations (3)	(2 006,0)	(2 034,0)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(39,0)	(41,0)
Autres	(198,8)	(323,4)
ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(1 824,3)**	(1 987,6)

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16.
(2) Dont 115,7 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale de Vivendi SA.
(3) Dont – 1 566 millions d'euros au titre de la réévaluation des actifs identifiés suite au PPA de Bolloré sur Vivendi.

12.2.3. Évolution de la position nette en 2019

(en millions d'euros)	Impôts différés nets
Au 1er janvier 2019 (1)	**(1 987,6)**
Impôts différés comptabilisés par résultat (2)	4,6
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global (3)	29,7
Variations de périmètre (4)	(92,6)
Autres (5)	221,6
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**(1 824,3)**

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16.
(2) Dont impact de l'exercice concernant le traitement du PPA Vivendi pour – 81,6 millions d'euros.
(3) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs aux gains actuariels des engagements envers le personnel.
(4) La variation concerne principalement l'entrée de M7 et Editis.
(5) La variation s'explique principalement par le reclassement Vivendi d'un impôt différé passif de 239,2 millions d'euros en dépréciation d'une créance d'impôts.

12.2.4. Impôts différés non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en millions d'euros)	**31/12/2019**	31/12/2018
Déficits reportables (1)	2 253,9	2 211,0
Autres	27,7	21,2
TOTAL	**2 281,6**	2 232,2

(1) Dont, avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 10.2 – Litiges en cours), effet d'impôt sur les déficits reportables non activés au 31 décembre 2019 de Vivendi (dont groupe Havas) pour 1 547 millions d'euros (1 566 millions d'euros au 31 décembre 2018) et du périmètre d'intégration fiscale de Bolloré SE pour 386,2 millions d'euros (336,4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

12.3. Impôts courants

12.3.1. Actif

	31/12/2019			31/12/2018 (1)		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Provisions**	**Valeur nette**	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	408,9	0,0	408,9	164,1	0,0	164,1
TOTAL	**408,9**	**0,0**	**408,9**	164,1	0,0	164,1

(1) Certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre des créances d'impôt étranger de l'exercice 2012 ainsi que d'autres provisions pour litiges.

12.3.2. Passif

(en millions d'euros)	31/12/2018 (1)	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	**31/12/2019**
Impôts courants – passif	221,9	9,9	(139,5)	4,7	71,9	168,9
TOTAL	221,9	9,9	(139,5)	4,7	71,9	**168,9**

(1) Certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre des créances d'impôt étranger de l'exercice 2012 ainsi que d'autres provisions pour litiges.

NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.
Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2018 et en 2019 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	**2019**	Dont parties liées de Vivendi	2018
Chiffre d'affaires			
Entités non consolidées du Groupe (1)	24,7	9,7	27,1
Entités mises en équivalence	251,6	215,7	250,6
Achats et charges externes			
Entités non consolidées du Groupe (1)	(25,4)	(20,5)	(20,0)
Entités mises en équivalence	(68,1)	(62,4)	(70,8)
Autres produits et charges financiers			
Entités non consolidées du Groupe (1)	3,0	0,0	6,0
Entités mises en équivalence	3,8	0,0	10,4
Actifs financiers non courants			
Entités non consolidées du Groupe (1)			
Entités mises en équivalence	88,9	88,9	85,2
Passifs financiers non courants			
Entités non consolidées du Groupe (1)			
Entités mises en équivalence			0,0
Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)			
Entités non consolidées du Groupe (1)	7,1	1,2	6,2
Entités mises en équivalence	78,0	62,1	69,6
Actif de contenus non courant			
Entités mises en équivalence	1,1	1,1	0,8
Provisions pour créances douteuses	(0,4)		(0,4)
Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)			
Entités non consolidées du Groupe (1)	5,2	4,6	2,5
Entités mises en équivalence	17,7	12,0	16,5
Comptes courants et conventions de trésorerie actif			
Entités non consolidées du Groupe (1)	33,8		33,9
Entités mises en équivalence	4,9		6,3
Comptes courants et conventions de trésorerie passif			
Entités non consolidées du Groupe (1)	155,3		135,9
Entités mises en équivalence	0,4		

(1) Filiales non consolidées ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements survenus entre la date de clôture et le 12 mars 2020, date du Conseil d'administration de Bolloré SE, arrêtant les comptes annuels sont les suivants :

- depuis le 7 janvier 2020, Vivendi est désormais immatriculée sous sa nouvelle forme de société européenne. Depuis cette date, sa dénomination est immédiatement suivie des mots « Société Européenne » ou des initiales « SE ». Elle est soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales qui lui sont applicables en France, et en particulier, au règlement CE n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce ;
- comme indiqué en note 8 – Informations relatives aux risques de marché, le Groupe est exposé à la variation des cours de Bourse. Sur la base des cours de Bourse observés à la clôture du 9 mars 2020, la prise en compte de ces positions dans les comptes du Groupe aurait un impact de – 1 420,4 millions d'euros sur les titres de participations (soit 5,4 % des capitaux propres totaux du Groupe Bolloré), dont – 83,7 millions qui impacteraient le résultat et – 1 336,7 millions qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôts. Ces éléments n'auraient pas d'impact sur les conditions de remboursement des financements du Groupe.

NOTE 15. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés, situées dans le périmètre de consolidation de la Financière de l'Odet SE et de Bolloré SE, détiennent des titres de la société Omnium Bolloré ou de sociétés situées sous celles-ci (cf. organigramme détaillé du Groupe).
À la demande de l'Autorité des marchés financiers, les comptes consolidés d'Omnium Bolloré, société holding non cotée tête de groupe, établis en éliminant les participations entre sociétés du périmètre de consolidation, figurent ci-dessous.
La société Omnium Bolloré n'établit pas de comptes consolidés et seuls un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie ainsi qu'un tableau de variation des capitaux propres et un état du résultat global ont été établis.

Compte de résultat consolidé du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Chiffre d'affaires	**24 842,8**	23 024,4
Achats et charges externes	(16 882,6)	(16 042,7)
Frais de personnel	(4 889,8)	(4 554,4)
Amortissements et provisions	(1 811,2)	(1 426,5)
Autres charges opérationnelles	(125,6)	(211,6)
Autres produits opérationnels	98,6	488,0
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	23,4	22,5
Résultat opérationnel	**1 255,5**	1 299,7
Coût net du financement	(129,3)	(132,5)
Autres charges financières	(390,7)	(2 511,0)
Autres produits financiers	532,7	2 778,4
Résultat financier	**12,7**	134,9
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	98,0	172,1
Impôts sur les résultats	34,5	(506,1)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	**1 400,7**	1 100,6
Résultat net consolidé, part du Groupe	21,9	21,9
Intérêts minoritaires	1 378,8	1 078,7

État du résultat global consolidé du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	**2019**	2018
Résultat net consolidé de l'exercice	**1 400,7**	1 100,6
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	281,1	526,0
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(4,7)	(1,9)
Autres variations du résultat global	111,7	(176,4)
Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement	**388,1**	347,7
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	38,4	(268,4)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence	(2,0)	(0,9)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	(160,4)	26,2
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	(9,5)	(2,1)
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	**(133,5)**	(245,2)
RÉSULTAT GLOBAL	**1 655,3**	1 203,1
Dont :		
– part du Groupe	36,8	19,5
– part des minoritaires	1 618,5	1 183,6
Dont impôt :		
– sur juste valeur des instruments financiers	*(0,2)*	*0,0*
– sur pertes et gains actuariels	*29,5*	*(11,2)*

Bilan consolidé du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	**Au 31/12/2019**	Au 01/01/2019 (1)	Au 31/12/2018 (2)
Actif			
Goodwill	16 671,3	14 381,1	14 381,1
Immobilisations incorporelles	10 831,6	10 291,8	10 060,5
Immobilisations corporelles	4 334,8	4 292,1	2 870,6
Titres mis en équivalence	4 581,9	4 507,3	4 507,2
Autres actifs financiers	2 483,0	2 324,7	2 324,7
Impôts différés	889,7	819,8	737,8
Autres actifs	830,3	662,3	662,2
Actifs non courants	**40 622,7**	37 279,1	35 544,1
Stocks et en-cours	1 358,5	1 174,0	1 174,0
Clients et autres débiteurs	7 727,3	7 555,9	7 560,8
Impôts courants	409,2	164,2	433,8
Autres actifs financiers	234,5	1 080,5	1 080,5
Autres actifs	757,6	660,0	662,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 943,3	4 785,0	4 785,0
Actifs courants	**13 430,4**	15 419,6	15 696,8
TOTAL ACTIF	**54 053,1**	52 698,7	51 240,9
Passif			
Capital	34,9	34,9	34,9
Primes liées au capital	6,8	6,8	6,8
Réserves consolidées	444,6	428,3	440,2
Capitaux propres, part du Groupe	**486,2**	469,9	481,9
Intérêts minoritaires	21 289,4	23 148,9	23 387,7
Capitaux propres	**21 775,6**	23 618,9	23 869,6
Dettes financières à long terme	9 428,2	8 333,8	8 340,5
Provisions pour avantages au personnel	1 041,0	866,6	866,6
Autres provisions	558,4	378,9	951,1
Impôts différés	2 714,0	2 807,3	2 484,4
Autres passifs	2 172,6	2 109,9	372,7
Passifs non courants	**15 914,2**	14 496,5	13 015,3
Dettes financières à court terme	2 488,4	2 069,9	2 070,9
Provisions (part à moins d'un an)	497,6	426,6	446,5
Fournisseurs et autres créditeurs	12 302,3	11 062,3	11 122,4
Impôts courants	169,0	222,1	210,2
Autres passifs	905,9	802,3	506,0
Passifs courants	**16 363,3**	14 583,3	14 356,0
TOTAL PASSIF	**54 053,1**	52 698,7	51 240,9

(1) Après impact de première application de la norme IFRS 16 (voir notes 2.1 – Évolutions normatives et 5.11 – Contrats de location).
(2) Voir note 2 – Principes comptables généraux.

Variation de la trésorerie consolidée du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	2019	2018 (1)
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net, part du Groupe	21,9	21,9
Part des intérêts minoritaires	1 378,8	1 078,7
Résultat net consolidé	**1 400,7**	1 100,6
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	1 843,0	1 293,2
– élimination de la variation des impôts différés	(4,6)	59,0
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(212,0)	(421,0)
– élimination des plus ou moins-values de cession	(95,6)	2,7
Autres retraitements :		
– coût net du financement	129,3	132,5
– produits des dividendes reçus	(19,2)	(20,6)
– charges d'impôts sur les sociétés	(30,1)	463,8
– coût financier IFRS 16	92,1	
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	49,6	55,0
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	19,5	21,4
Impôts sur les sociétés décaissés	(446,8)	(438,7)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(151,3)	(255,8)
– dont stocks et en-cours	*(134,1)*	*17,6*
– dont dettes	*81,0*	*179,3*
– dont créances	*(98,3)*	*(452,7)*
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	**2 574,5**	1 992,1
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(606,8)	(561,1)
– immobilisations incorporelles	(720,2)	(438,6)
– immobilisations du domaine concédé	(3,7)	(22,5)
– titres et autres immobilisations financières	(189,9)	(584,6)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	20,2	12,2
– immobilisations incorporelles	1,1	4,5
– titres	86,2	2 241,0
– autres immobilisations financières	1 055,5	63,4
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(1 887,4)	(108,6)
Flux nets de trésorerie sur investissements	**(2 244,9)**	605,7
Flux de financement		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	0,0	0,0
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(652,4)	(617,2)
– remboursements des dettes financières	(1 899,6)	(375,8)
– remboursements des dettes de loyer	(296,8)	
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(2 698,1)	(2 541,5)
Encaissements :		
– augmentation de capital	175,0	192,7
– subventions d'investissements	21,9	6,9
– augmentation des dettes financières	3 554,6	2 532,2
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle	5,1	1,0
Intérêts nets décaissés	(147,3)	(130,4)
Intérêts nets décaissés sur contrats IFRS 16	(89,0)	
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	**(2 026,6)**	(932,1)
Incidence des variations de cours des devises	8,9	(6,5)
Autres	0,0	(5,4)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	**(1 688,1)**	1 653,8
Trésorerie à l'ouverture	4 440,2	2 786,4
Trésorerie à la clôture	2 752,0	4 440,2

(1) Voir note 2 – Principes comptables généraux.

Variation des capitaux propres consolidés du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur des actifs financiers recyclable	Juste valeur des actifs financiers non recyclable	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	**Capitaux propres, part du Groupe**	Intérêts minori-taires	**Total**
Capitaux propres au 1er janvier 2018	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	6,5	2,5	(33,5)	(8,5)	486,0	**492,9**	25 222,9	**25 715,8**
Transactions avec les actionnaires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	(0,6)	(12,1)	(2,5)	(16,2)	**(30,5)**	(3 018,8)	**(3 049,3)**
Augmentation de capital										0,0		0,0
Dividendes distribués										0,0	(626,4)	(626,4)
Opérations sur titres autodétenus										0,0		0,0
Paiements fondés sur des actions									1,2	1,2	31,4	32,6
Variations de périmètre					0,5	(2,1)	(11,5)	(2,5)	(15,7)	(31,3)	(2 415,5)	(2 446,8)
Autres variations					0,4	1,5	(0,6)		(1,7)	(0,4)	(8,3)	(8,7)
Éléments du résultat global					(4,1)	(9,6)	11,0	0,3	21,9	**19,5**	1 183,6	**1 203,1**
Résultat de l'exercice									21,9	21,9	1 078,7	1 100,6
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							13,1			13,1	512,9	526,0
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(0,3)					(0,3)	(1,6)	(1,9)
– autres variations du résultat global					(3,8)		(2,1)			(5,9)	(170,5)	(176,4)
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées						(9,5)				(9,5)	(258,9)	(268,4)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence						(0,1)				(0,1)	(0,8)	(0,9)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées								0,4		0,4	25,8	26,2
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence								(0,1)		(0,1)	(2,0)	(2,1)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	3,3	(7,7)	(34,6)	(10,7)	491,7	**481,9**	23 387,7	**23 869,6**
Impact IFRS 16									(12,0)	(12,0)	(238,7)	(250,7)
Capitaux propres au 1er janvier 2019 (1)	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	3,3	(7,7)	(34,6)	(10,7)	479,7	**469,9**	23 149,0	**23 618,9**
Transactions avec les actionnaires	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,7)	(5,5)	(1,5)	(0,5)	(12,3)	**(20,5)**	(3 478,1)	**(3 498,6)**
Augmentation de capital										0,0		0,0
Dividendes distribués										0,0	(676,2)	(676,2)
Opérations sur titres autodétenus										0,0		0,0
Paiements fondés sur des actions									1,6	1,6	38,6	40,2
Variations de périmètre					(0,7)	(0,8)	(1,5)	(0,5)	(18,8)	(22,3)	(2 852,1)	(2 874,4)
Autres variations						(4,7)			4,9	0,2	11,6	11,8
Éléments du résultat global					5,3	6,2	9,0	(5,6)	21,9	**36,8**	1 618,5	**1 655,3**
Résultat de l'exercice									21,9	21,9	1 378,8	1 400,7
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							8,1			8,1	273,0	281,1
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(0,2)					(0,2)	(4,5)	(4,7)
– autres variations du résultat global					5,5		0,9			6,4	105,3	111,7
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées						6,4				6,4	32,0	38,4
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence						(0,2)				(0,2)	(1,8)	(2,0)
– pertes et gains actuariels des entités contrôlées								(5,2)		(5,2)	(155,2)	(160,4)
– pertes et gains actuariels des entités en équivalence								(0,4)		(0,4)	(9,1)	(9,5)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	7,9	(7,0)	(27,1)	(16,8)	489,3	**486,2**	21 289,4	**21 775,6**

(1) Après impact de première application d'IFRS 16.

NOTE 16. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Montant des honoraires par réseau

		Constantin Associés				AEG Finances			
		Commissaire aux comptes		Réseau [1]		Commissaire aux comptes		Réseau	
(en milliers d'euros)	TOTAL 2019	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
Certification des comptes individuels et consolidés									
– Bolloré SE	794	397	11	NA		397	30	NA	
– Filiales intégrées globalement	13 144	3 172	87	9 166	93	806	61		
Sous-total	**13 938**	3 569	97	9 166	93	1 203	91	0	
Services autres que la certification des comptes [2]									
– Bolloré SE	30	15	1	NA		15	1		
– Filiales intégrées globalement	926	81	2	742	7	103	8	NA	
Sous-total	**956**	96	3	742	7	118	9	0	
TOTAL HONORAIRES	**14 894**	3 665	100	9 908	100	1 321	100	0	

NA : non applicable.
(1) Comprend le réseau Deloitte.
(2) Ces prestations couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapports sur augmentations de capital, lettres de confort, etc.) ainsi que les services fournis à la demande de Bolloré SE et ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, et attestations diverses).

NOTE 17. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

17.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
AMC – Agence Maritime Cognaçaise	Châteaubernard	51,00	51,00	319 569 828
Abidjan Terminal	Abidjan	46,42	55,42	Côte d'Ivoire
Africa Construction et Innovation (1)	Puteaux	100,00	100,00	812 136 315
African Investment Company SA	Luxembourg	93,90	93,90	Grand-Duché de Luxembourg
Alcafi	Rotterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
Alraine Shipping Agencies Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
AMC USA Inc.	New York	51,00	51,00	États-Unis
Ami (Tanzania) Ltd	Dar es-Salaam	100,00	100,00	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	100,00	100,00	Suisse
Antrak Ghana Ltd	Accra	100,00	100,00	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	100,00	100,00	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd	Perth	100,00	100,00	Australie
Ascens Services	Abidjan	100,00	100,00	Côte d'Ivoire
Ateliers & Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	99,99	99,99	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	NC	52,48	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	95,12	95,11	États-Unis
Automatic Systems (Belgium) SA	Wavre	95,12	95,11	Belgique
Automatic Systems (France) (2)	Rungis	95,12	95,11	304 395 973
Automatic Systems America Inc.	Montréal	95,12	95,11	Canada
Automatic Systems Equipment UK	Birmingham	95,12	95,11	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	95,12	95,11	Espagne
Bénin Terminal	Cotonou	100,00	100,00	Bénin
Bénin-Niger Rail Exploitation	Cotonou	79,47	79,47	Bénin
Bénin-Niger Rail Infrastructure	Cotonou	79,47	79,47	Bénin
B'Information Services (1)	Puteaux	100,00	100,00	333 134 799
BL Asia Support Services Inc.	Paranaque	100,00	NC	Philippines
BlueLA Inc.	Los Angeles	100,00	100,00	États-Unis
Blue Line Guinée SA	Conakry	100,00	100,00	Guinée
Blue Solutions	Odet	77,92	77,92	421 090 051
Blue Solutions Canada Inc.	Boucherville/Québec	77,92	77,92	Canada
Blue Systems USA, Inc.	New York	100,00	100,00	États-Unis
Bluealliance (1)	Puteaux	100,00	100,00	501 407 233
Blueboat (1)	Odet	100,00	100,00	528 825 888
Bluebus (1)	Saint-Berthevin	100,00	100,00	501 161 798
Bluecar (1)	Puteaux	100,00	100,00	502 466 931
Bluecar East Asia Pte. Ltd.	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bluecar Italy	Milan	100,00	100,00	Italie
Bluecarsharing (1)	Vaucresson	100,00	100,00	528 872 625
Bluecity UK Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bluecub (1)	Vaucresson	100,00	100,00	538 446 543
BlueElec (1)	Vaucresson	NC	100,00	519 136 816
BlueIndy, LLC	Indianapolis	100,00	100,00	États-Unis
BlueLA Carsharing LLC	Los Angeles	100,00	100,00	États-Unis

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Bluelib (1)	Vaucresson	100,00	100,00	814 649 513
Bluely (1)	Vaucresson	100,00	95,00	538 446 451
BluePointLondon Ltd	Londres	95,12	95,11	Royaume-Uni
BlueSG Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bluestation (1)	Vaucresson	100,00	100,00	795 208 552
Bluestorage (1)	Odet	100,00	100,00	443 918 818
Bluetorino Srl	Turin	100,00	100,00	Italie
Bluetram (1)	Puteaux	100,00	100,00	519 139 273
BlueVentures Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bolloré Africa (Beijing) Logistics Co. Ltd	Beijing	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Africa Logistics (1)	Puteaux	100,00	100,00	519 127 559
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,97	99,95	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics Aviation Services	Petroria	100,00	100,00	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics India	Delhi	60,00	60,00	Inde
Bolloré Africa Logistics Maroc	Casablanca	99,50	99,75	Maroc
Bolloré Africa Logistics South Africa	Johannesburg	49,00	49,00	Afrique du Sud
Bolloré Africa Railways	Puteaux	99,34	99,34	075 650 820
Bolloré Energy (1)	Odet	99,99	99,99	601 251 614
Bolloré Inc.	Dayville	100,00	100,00	États-Unis
Bolloré Logistics (1)	Puteaux	100,00	100,00	552 088 536
Bolloré Logistics (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Logistics (Thailand) Co. Ltd	Bangkok	60,00	60,00	Thaïlande
Bolloré Logistics Argentina SA	Buenos Aires	100,00	100,00	Argentine
Bolloré Logistics Asia-Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	99,98	99,98	Singapour
Bolloré Logistics Australia Pty Ltd	Banksmeadow	100,00	100,00	Australie
Bolloré Logistics Bangladesh Ltd	Dhaka	71,00	51,00	Bangladesh
Bolloré Logistics Belgium	Anvers	100,00	100,00	Belgique
Bolloré Logistics Brazil Ltda	São Paulo	100,00	100,00	Brésil
Bolloré Logistics Cambodia Ltd	Phnom Penh	100,00	100,00	Cambodge
Bolloré Logistics Canada Inc.	Saint-Laurent/Québec	100,00	100,00	Canada
Bolloré Logistics Chile SA	Santiago	100,00	100,00	Chili
Bolloré Logistics China Co. Ltd	Shanghai	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Logistics Czech Republic s.r.o.	Zlin	100,00	100,00	République tchèque
Bolloré Logistics Germany GmbH	Francfort	100,00	100,00	Allemagne
Bolloré Logistics Guadeloupe (1)	Baie-Mahault/Guadeloupe	100,00	100,00	348 092 297
Bolloré Logistics Guyane	Rémire-Montjoly/Guyane	85,00	85,00	403 318 249
Bolloré Logistics Hong Kong Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Logistics India Ltd	Calcutta	99,98	99,98	Inde
Bolloré Logistics Italy Spa	Milan	100,00	100,00	Italie
Bolloré Logistics Japan KK	Tokyo	100,00	100,00	Japon
Bolloré Logistics Korea Co. Ltd	Séoul	100,00	100,00	Corée du Sud
Bolloré Logistics Lao Ltd	Vientiane	100,00	100,00	Laos
Bolloré Logistics Luxembourg	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Bolloré Logistics Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur	60,00	60,00	Malaisie
Bolloré Logistics Martinique (1)	Fort-de-France/Martinique	100,00	100,00	303 159 370
Bolloré Logistics Mayotte	Longoni	100,00	100,00	Mayotte

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Bolloré Logistics Mexico, SA de CV	Mexico	100,00	100,00	Mexique
Bolloré Logistics Myanmar Co. Ltd	Yangon	70,00	NC	Birmanie
Bolloré Logistics Netherlands BV	Hoogvliet	100,00	100,00	Pays-Bas
Bolloré Logistics New Zealand Ltd	Auckland	100,00	100,00	Nouvelle-Zélande
Bolloré Logistics Norway AS	Oslo	100,00	100,00	Norvège
Bolloré Logistics Nouvelle-Calédonie	Nouméa	100,00	100,00	Nouvelle-Calédonie
Bolloré Logistics Pakistan (Pvt) Ltd	Karachi	51,00	51,00	Pakistan
Bolloré Logistics Philippines Inc.	Parañaque	70,00	70,00	Philippines
Bolloré Logistics Poland sp. Z.o.o.	Gdynia	100,00	100,00	Pologne
Bolloré Logistics Polynésie	Papeete	100,00	100,00	Polynésie française
Bolloré Logistics Portugal Lda	Lisbonne	99,90	99,90	Portugal
Bolloré Logistics Réunion (1)	La Possession/La Réunion	100,00	100,00	310 879 937
Bolloré Logistics Romania s.r.l	Bucarest	90,00	NC	Roumanie
Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bolloré Logistics Suisse SA	Meyrin	100,00	90,00	Suisse
Bolloré Logistics Taiwan Ltd	Taipei	100,00	100,00	Taïwan
Bollore Logistics Tanger Med	Tanger	99,93	99,93	Maroc
Bolloré Logistics UK Ltd	Hainault/Ilford	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bolloré Logistics Timor Unipessoal Lda	Dili	100,00	100,00	Timor oriental
Bolloré Logistics USA Inc.	New York	100,00	100,00	États-Unis
Bolloré Logistics Vietnam Co. Ltd	Hô Chi Minh-Ville	100,00	100,00	Vietnam
Bolloré Logistics WLL (Qatar)	Doha	92,00	92,00	Qatar
Bolloré Média Digital (1)	Puteaux	100,00	100,00	485 374 128
Bolloré Média Régie (1)	Puteaux	100,00	100,00	538 601 105
Bolloré Ports Cherbourg (1)	Tourlaville	NC	100,00	552 650 228
Bolloré Ports Dunkerque (1)	Dunkerque	NC	100,00	380 355 875
Bolloré Ports France (1)	Rochefort	NC	100,00	541 780 193
Bolloré SE (1)	Odet	100,00	100,00	055 804 124
Bolloré Solutions Logistiques (1)	Maurepas	100,00	100,00	814 094 967
Bolloré Telecom (1)	Puteaux	97,76	97,76	487 529 232
Bolloré Transport & Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,96	99,92	Sierra Leone
Bolloré Transport & Logistics (South Sudan) Ltd	Juba	90,00	90,00	Sud Soudan
Bolloré Transport & Logistics Angola Limitada	Luanda	100,00	100,00	Angola
Bolloré Transport & Logistics Bénin	Cotonou	93,09	93,09	Bénin
Bolloré Transport & Logistics Botswana (Pty) Ltd	Gaborone	100,00	100,00	Botswana
Bolloré Transport & Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	88,61	88,61	Burkina Faso
Bolloré Transport & Logistics Burundi SA	Bujumbura	98,92	98,92	Burundi
Bolloré Transport & Logistics Cameroun	Douala	94,66	94,66	Cameroun
Bolloré Transport & Logistics Centrafrique	Bangui	99,99	99,99	République centrafricaine
Bolloré Transport & Logistics Congo	Pointe-Noire	99,99	99,99	Congo
Bolloré Transport & Logistics Corporate (1)	Puteaux	100,00	100,00	797 476 256
Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	84,73	84,73	Côte d'Ivoire
Bolloré Transport & Logistics Djibouti	Djibouti	70,00	70,00	Djibouti
Bolloré Transport & Logistics Gabon	Libreville	96,63	96,63	Gabon
Bolloré Transport & Logistics Gambia Ltd	Banjul	99,99	99,99	Gambie
Bolloré Transport & Logistics Ghana Ltd	Tema	90,00	90,00	Ghana

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Bolloré Transport & Logistics Guinée	Conakry	99,97	96,52	Guinée
Bolloré Transport & Logistics Kenya Ltd	Nairobi	100,00	100,00	Kenya
Bolloré Transport & Logistics Lekki FZE	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics LFTZ Enterprise	Lagos	NC	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics Liberia Incorporated	Monrovia	60,48	60,48	Liberia
Bolloré Transport & Logistics Madagascar	Toamasina	99,99	99,99	Madagascar
Bolloré Transport & Logistics Malawi Ltd	Blantyre	100,00	100,00	Malawi
Bolloré Transport & Logistics Mali	Bamako	99,40	99,40	Mali
Bolloré Transport & Logistics Maroc	Casablanca	99,99	99,99	Maroc
Bolloré Transport & Logistics Moçambique SA	Beira	99,49	99,49	Mozambique
Bolloré Transport & Logistics Namibia Proprietary Ltd	Windhoek	99,95	99,95	Namibie
Bolloré Transport & Logistics Niger	Niamey	96,18	96,18	Niger
Bolloré Transport & Logistics Nigeria Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics RDC	Kinshasa	99,99	99,99	République démocratique du Congo
Bolloré Transport & Logistics Rwanda Ltd	Kigali	99,99	99,99	Rwanda
Bolloré Transport & Logistics Sénégal	Dakar	84,41	84,41	Sénégal
Bolloré Transport & Logistics Somalia Ltd	Mogadiscio	51,00	NC	Somalie
Bolloré Transport & Logistics South Africa (Pty) Ltd	Johannesburg	100,00	100,00	Afrique du Sud
Bolloré Transport & Logistics Sudan Co. Ltd	Khartoum	50,00	50,00	Soudan
Bolloré Transport & Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	100,00	100,00	Tanzanie
Bolloré Transport & Logistics Tchad	N'Djamena	85,14	85,14	Tchad
Bolloré Transport & Logistics Togo	Lomé	99,98	99,98	Togo
Bolloré Transport & Logistics Tunisie	Radès	100,00	100,00	Tunisie
Bolloré Transport & Logistics Uganda Ltd	Kampala	100,00	100,00	Ouganda
Bolloré Transport & Logistics Zambia Ltd	Lusaka	100,00	100,00	Zambie
Bolloré Transport & Logistics Zimbabwe (Private) Ltd	Harare	100,00	100,00	Zimbabwe
Bolloré Transport Logistics Spain SA (1)	Valence	100,00	100,00	Espagne
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	95,57	95,57	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	100,00	100,00	Allemagne
Camrail	Douala	76,69	76,69	Cameroun
Capacitor Sciences	Palo Alto	77,92	77,92	États-Unis
Carena	Abidjan	49,99	49,99	Côte d'Ivoire
Cherbourg Maritime Voyages (1)	Tourlaville	100,00	100,00	408 306 975
CICA SA	Neuchâtel	99,99	99,99	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
Cogema Dunkerque (1)	Dunkerque	NC	100,00	076 650 019
Compagnie de Cornouaille (1)	Odet	100,00	100,00	443 827 134
Compagnie de Daoulas (1)	Puteaux	99,00	99,00	794 999 581
Compagnie de la Pointe d'Arradon (1)	Odet	95,12	95,12	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	97,96	97,95	487 529 828
Compagnie de Plomeur (1)	Puteaux	99,00	99,00	538 419 805
Compagnie des Glénans (1)	Odet	100,00	100,00	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	89,26	89,26	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	97,93	97,92	552 073 785
Compagnie Saint Corentin (1)	Puteaux	99,98	99,98	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel (1)	Odet	99,99	99,99	398 954 503

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Conakry Terminal	Conakry	75,10	75,10	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	44,52	44,52	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	45,00	45,00	512 285 404
Cross Marine Services Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Dakar Terminal	Dakar	38,25	38,25	Sénégal
Dakar Terminal Holding	Puteaux	51,00	51,00	800 731 028
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	77,30	77,30	Gabon
Dépôt Rouen Petit-Couronne (DRPC)	Puteaux	69,99	69,99	795 209 022
Deutsche Calpam GmbH Hamburg	Hambourg	100,00	100,00	Allemagne
Direct Toulouse (1)	Puteaux	100,00	97,04	492 950 860
DME Almy (1)	Avion	99,99	99,99	581 920 261
Douala International Terminal	Douala	43,72	43,72	Cameroun
East Africa Commercial Shipping Djibouti	Djibouti	70,00	70,00	Djibouti
East Africa Commercial Shipping Mombasa	Nairobi	99,98	99,98	Kenya
Entreprise Sénégalaise des Transports Bellasee SA	Dakar	95,22	95,22	Sénégal
Établissements Caron (1)	Calais	99,99	99,99	315 255 778
EUSU Logistics Spain SA	Valence	100,00	NA	Espagne
EXAF (1)	Puteaux	100,00	100,00	602 031 379
Fast Bolloré Logistics SAL	Beyrouth	75,00	75,00	Liban
Financière 84 (1)	Puteaux	99,95	99,95	315 029 884
Financière d'Audierne (1)	Puteaux	99,00	99,00	797 476 223
Financière de Briec	Puteaux	100,00	100,00	797 476 298
Financière de Larmor (1)	Puteaux	100,00	100,00	833 658 206
Financière du Champ de Mars SA	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Financière du Perguet (1)	Puteaux	95,12	95,12	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	93,30	93,30	562 050 724
Financière Penfret (1)	Odet	100,00	100,00	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	89,91	94,75	791 469 935
Freetown Terminal	Freetown	80,00	80,00	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Global Solutions A/S	Dragor	51,00	51,00	Danemark
Globolding (1)	Puteaux	100,00	100,00	314 820 580
Guadeloupe Transit Déménagements – GTD (1)	Baie-Mahault/Guadeloupe	100,00	100,00	327 869 061
Hello Fioul (1)	Puteaux	99,99	99,99	824 352 033
Holding Intermodal Services – HIS (1)	Puteaux	100,00	100,00	382 397 404
Hombard Publishing BV	Amsterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
IER Impresoras Especializadas	Madrid	95,12	95,11	Espagne
IER Inc.	Carrollton	95,12	95,11	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	95,12	95,11	Singapour
IER SA (2)	Suresnes	95,12	95,11	622 050 318
Immobilière Mount Vernon (1)	Vaucresson	100,00	100,00	302 048 608
Imperial Mediterranean (1)	Puteaux	99,00	99,00	414 818 906
Interconnect Logistics Services Nigeria Ltd	Port Harcourt	49,00	49,00	Nigeria
International Human Resources Management Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Iris Immobilier (1)	Puteaux	100,00	100,00	414 704 163
ITD	Puteaux	100,00	100,00	440 310 381

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Joint Service Africa	Amsterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
JV PIL Mozambique	Maputo	51,00	51,00	Mozambique
La Charbonnière	Maisons-Alfort	52,69	52,68	572 199 636
La Financière du Levant	Beyrouth	100,00	100,00	Liban
La Forestière Équatoriale	Abidjan	96,36	96,10	Côte d'Ivoire
Lequette Énergies (1)	Puteaux	99,99	99,99	442 822 730
Les Charbons Maulois (1)	Maule	99,87	99,87	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN) (1)	Cormelles-le-Royal	99,99	99,99	797 476 199
Libreville Business Square	Libreville	67,64	67,64	Gabon
Locamat (1)	Tremblay-en-France	100,00	100,00	339 390 197
Logistics Support Services Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	République populaire de Chine
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	98,55	98,55	Togo
Manches Hydrocarbures (1)	Tourlaville	99,99	99,99	341 900 819
Matin Plus (1)	Puteaux	99,85	99,85	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	100,00	100,00	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	80,77	80,77	Comores
Naphtex (ex. Sofapa)	Puteaux	99,98	NC	384 316 709
Necotrans Sénégal	Dakar	100,00	100,00	Sénégal
Niger Terminal	Niamey	100,00	100,00	Niger
Nord Sud CTI (1)	Rouen	100,00	100,00	590 501 698
Nord-Sumatra Investissements	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Normande de Manutention (1)	Grand-Couronne	NC	100,00	382 467 645
Owendo Container Terminal – OCT	Libreville	96,40	96,40	Gabon
Pargefi	Valence	98,09	98,09	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA	Luxembourg	98,09	98,09	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	98,08	98,08	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	98,08	98,08	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	85,00	85,00	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	85,29	85,29	Mozambique
Petroplus Marketing France (1)	Paris-la Défense	99,99	99,99	501 525 851
Plantations des Terres Rouges SA	Luxembourg	98,09	98,09	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil (1)	Paris	100,00	100,00	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,50	69,51	Mali
Progosa Investment SA	Séville	98,08	98,08	Espagne
PT Bolloré Logistics Indonesia	Jakarta	100,00	100,00	Indonésie
PT Optima Sci	Puteaux	99,00	99,00	430 376 384
PT Sarana Citra Adicarya	Jakarta	100,00	100,00	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	98,09	98,09	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	98,09	98,09	États-Unis
Rivaud Innovation	Puteaux	NC	95,62	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	96,98	96,97	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	98,09	98,09	Grand-Duché de Luxembourg
S+M Tank AG	Oberbipp	99,99	99,99	Suisse
Saga Congo	Pointe-Noire	100,00	99,99	Congo
Saga Gabon	Port-Gentil	99,40	99,40	Gabon

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Saga Investissement (1)	Puteaux	99,99	99,99	381 960 475
Saga Réunion (1)	La Possession/La Réunion	99,99	99,99	310 850 755
Saga Togo	Lomé	80,99	80,99	Togo
SAMA (1)	Colombes	100,00	100,00	487 495 012
SAMC Combustibles	Bâle	99,99	99,99	Suisse
SARL Noodo	Aubière	NC	55,16	497 928 101
SAS Domaine de la Croix Exploitation (1)	La Croix-Valmer	98,99	98,99	437 554 348
Satram Huiles SA	Bâle	99,99	99,99	Suisse
Scanship (Ghana) Ltd	Tema	100,00	100,00	Ghana
SCCF	Douala	99,07	99,07	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	99,96	99,96	414 393 454
SCIEC Cameroun	Douala	96,44	96,44	Cameroun
SDV CarTrading LLC	Indianapolis	100,00	100,00	États-Unis
SDV Guinea SA	Malabo	55,00	55,00	Guinée Equatoriale
SDV Industrial Project SDN BHD	Kuala Lumpur	60,00	60,00	Malaisie
SDV Logistics Brunei SDN BHD	Bandar Seri Begawan	60,00	60,00	Brunei Darussalam
SDV Méditerranée (1)	Marseille	100,00	100,00	389 202 144
SDV Mining Antrak Africa (1)	Puteaux	99,95	99,95	414 703 892
SDV Transami NV	Anvers	100,00	100,00	Belgique
Sea and Land Services Ltd – Sals	Freetown	75,00	NC	Sierra Leone
SEMT	Châteaubernard	51,00	51,00	803 239 805
Sénégal Tours	Dakar	NC	71,25	Sénégal
SETO	Ouagadougou	47,74	47,74	Burkina Faso
Sitarail	Abidjan	55,81	55,68	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	50,27	50,27	Cameroun
SNAT	Libreville	80,00	80,00	Gabon
Socarfi	Puteaux	92,77	92,76	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,55	68,55	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	97,29	97,27	562 111 773
Société Autolib' (1)	Vaucresson	100,00	100,00	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	99,66	99,63	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	97,78	97,77	582 142 857
Société de Commission de Transport et de Transit – SCTT (1)	Colombes	99,96	99,96	775 668 825
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou – SMTC	Cotonou	100,00	100,00	Bénin
Société de Participations Africaines (1)	Puteaux	100,00	100,00	421 453 852
Société de Participations Portuaires	Puteaux	60,00	60,00	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	93,85	93,84	612 039 045
Société des Editions du Point du Jour	Paris	99,00	NC	833 658 339
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun – SEPBC	Douala	72,23	72,23	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan – SEPBA	Abidjan	82,98	82,98	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine (1)	Puteaux	100,00	100,00	521 459 826
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement – SDMT (1)	Loon-Plage	NC	98,09	075 750 034
Société Financière Panafricaine (1)	Puteaux	100,00	100,00	521 460 402

Libellé	Siège	% d'intérêt 2019	% d'intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	94,90	94,89	596 480 111
Société Française Donges-Metz – SFDM (1)	Avon	95,02	95,01	390 640 100
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	92,57	92,56	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	85,00	85,00	Burkina Faso
Société Tchadienne d'affrètement et de transit – STAT	N'Djamena	55,00	55,00	Tchad
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	84,74	84,74	Togo
Socopao (1)	Puteaux	100,00	100,00	343 390 431
Socopao Cameroun	Douala	92,93	92,93	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,73	84,73	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	98,44	98,44	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	99,20	99,20	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal	Dakar	84,52	84,52	Sénégal
Sofib	Abidjan	83,29	83,10	Côte d'Ivoire
Sofimap (1)	Puteaux	99,80	99,80	424 097 939
Sofiprom (1)	Puteaux	97,45	97,45	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	NC	69,00	332 185 859
Sogera (1)	Baie-Mahault/Guadeloupe	NC	100,00	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	50,00	50,00	075 450 569
Sorebol SA	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Sorebol UK Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Technifin	Fribourg	100,00	100,00	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ltd	Tema	100,00	100,00	Ghana
Terminal Conteneurs de Kinshasa	Kinshasa	51,00	51,00	République démocratique du Congo
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	100,00	100,00	Madagascar
Terminaux Conventionnels de Lomé	Lomé	100,00	100,00	Togo
Terminaux du Bassin du Congo	Brazzaville	44,52	44,52	République du Congo
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	99,02	99,02	492 950 845
TGI (1)	Dunkerque	95,00	95,00	322 827 924
TICH (1)	Puteaux	99,87	99,87	498 916 089
Timor Port SA	Dili	100,00	100,00	Timor oriental
Tin Can Island Container Terminal Ltd	Lagos	52,44	52,44	Nigeria
Togo Line	Lomé	99,34	99,34	Togo
Togo Terminal	Lomé	88,74	88,74	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Transcap Nigeria	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Transisud SA	Marseille	100,00	100,00	327 411 583
Transport Solutions Corporation	Parañaque	70,00	70,00	Philippines
TSL South East Asia Hub Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Unicaf (1)	Puteaux	100,00	100,00	403 227 820
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	99,95	99,95	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	NC	55,16	441 757 614
Wifirst UK Ltd	Londres	NC	55,16	Royaume-Uni
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Vivendi SE (3)	Paris	27,38	25,13	343 134 763

(1) Intégration fiscale Bolloré SE.
(2) Intégration fiscale IER.
(3) Vivendi : pour la liste des sociétés consolidées de Vivendi, se reporter au rapport annuel de Vivendi.
NC : non consolidée.
NA : non applicable.

17.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence

Libellé	Siège	% intérêt 2019	% intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Partenariats				
Bahri Bolloré Logistics	Riyad	40,00	40,00	Arabie Saoudite
Blue Congo	Pointe-Noire	50,00	50,00	République démocratique du Congo
Blue Project	Puteaux	50,00	50,00	813 139 334
Bluesun	Puteaux	50,00	50,00	538 446 493
Bolloré Logistics LLC	Dubai	48,99	48,99	Émirats arabes unis
Bolloré Transport & Logistics Ethiopia Share Company	Addis-Abeba	36,22	NC	Éthiopie
Cosco Shipping Line (Ghana) Company Ltd	Tema	40,00	NC	Ghana
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	51,00	49,00	Côte d'Ivoire
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Ltd	Mumbai	49,00	49,00	Inde
EACS Tanzania	Dar es-Salaam	39,88	49,00	Tanzanie
EUSU Logistics Spain SA	Valence	NA	48,00	Espagne
Grimaldi Agencies Maroc	Casablanca	50,00	50,00	Maroc
Grimaldi Côte d'Ivoire	Abidjan	49,23	49,23	Côte d'Ivoire
Horoz Bolloré Logistics Tasimacilik AS	Istanbul	49,90	49,90	Turquie
India Ports & Logistics Private Ltd	Mumbai	49,00	49,00	Inde
Kribi Terminal	Kribi	30,83	30,83	Cameroun
Kribi Terminal Holding	Puteaux	51,00	51,00	819 920 760
Meridian Port Holding Ltd	Londres	50,00	50,00	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	35,00	35,00	Ghana
Pacoci	Abidjan	42,38	42,38	Côte d'Ivoire
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	45,00	45,00	Tchad
Sogeco	Nouakchott	50,00	50,00	Mauritanie
Terminaux Routiers à Conteneurs du Burkina	Ouagadougou	39,77	39,77	Burkina Faso
Terminal du Grand Ouest – TGO	Montoir-de-Bretagne	NC	50,00	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan – TERRA	Abidjan	28,24	28,24	Côte d'Ivoire
TVB Port-au-Prince Terminal	Port-au-Prince	50,00	50,00	Haïti
Sociétés sous influence notable				
Agripalma Lda	Sao Tomé	28,88	28,02	São Tomé-et-Príncipe
APM Terminals Liberia	Monrovia	24,90	24,90	Liberia
Bereby Finance	Abidjan	28,57	27,72	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	32,83	31,86	République démocratique du Congo
Coviphama Co. Ltd	Phnom Penh	44,93	44,76	Cambodge
Fred & Farid	Paris	30,00	30,00	492 722 822
Liberian Agriculture Cy	Monrovia	32,82	31,85	Liberia
Mediobanca	Milan	6,54	7,62	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	21,70	21,06	Nigeria
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	44,93	44,76	Royaume-Uni
Plantations Socfinaf Ghana Ltd	Tema	32,82	31,85	Ghana
Raffinerie du Midi	Paris	33,33	33,33	542 084 538
SAFA Cameroun	Dizangué	22,66	21,99	Cameroun
SAFA France	Puteaux	32,82	31,85	409 140 530
Salala Rubber Corporation	Monrovia	32,82	31,85	Liberia
Socapalm	Tillo	22,14	21,48	Cameroun

Libellé	Siège	% intérêt 2019	% intérêt 2018	Siren/Pays/Territoire
Socfin	Luxembourg	39,41	39,12	Grand-Duché de Luxembourg
Socfin Agriculture Cy	Freetown	30,52	29,62	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	44,93	44,76	Cambodge
Socfinaf	Luxembourg	32,82	31,85	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	44,93	44,76	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	38,87	38,30	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	38,87	38,30	Suisse
Socfindo	Médan	40,44	40,28	Indonésie
Société Anonyme de Manutention et de Participations – SAMP	Le Port/La Réunion	25,45	25,45	310 863 329
Société d'Acconage et de Manutention de la Réunion – SAMR	Le Port/La Réunion	25,45	25,45	350 869 004
Société des Caoutchoucs de Grand-Bereby – SOGB	San Pedro	20,90	20,29	Côte d'Ivoire
Société du Terminal de l'Escaut	Paris	NC	30,00	449 677 541
Sogescol FR	Fribourg	38,87	38,30	Suisse
SP Ferme Suisse	Édéa	22,14	21,48	Cameroun
STP Invest.	Bruxelles	32,82	31,85	Belgique
Tamaris Finance	Puteaux	49,05	49,05	417 978 632

NC : non consolidée.
NA : non applicable, la société a été consolidée sur l'exercice en intégration globale.

17.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin

5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Bolloré SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bolloré SE 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 12 mars 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 1er 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 le paragraphe 2.1 « Évolutions normatives » des notes annexes aux comptes consolidés qui expose les conséquences de l'application obligatoire à compter du 1er janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

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.

ÉVALUATION DES *GOODWILL* (NOTES 4 ET 6.1 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
Au 31 décembre 2019, les *goodwill* sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 16 729 millions d'euros, au regard d'un total du bilan de 58 170 millions d'euros. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées. Ceux relatifs aux UGT, Groupe Canal+ (Pay TV, Free TV et Studio Canal), Havas et Gameloft, s'élèvent au total à 6 704,7 millions d'euros. La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces *goodwill* n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur : • les prévisions de flux de trésorerie futurs ; • les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; • les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés ; • la sélection de l'échantillon des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers. En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces *goodwill* et à nécessiter, le cas échéant, la constatation d'une dépréciation. Nous considérons l'évaluation des *goodwill* comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes du Groupe, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier de la détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT) et des modalités d'estimation de la valeur recouvrable. Nous avons obtenu les tests de dépréciation de chaque UGT ou groupe d'UGT, examiné la détermination de la valeur de chaque UGT et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils. Nous avons apprécié la compétence des experts mandatés par votre société pour l'évaluation de certaines UGT ou groupes d'UGT. Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons, selon les cas : • rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; • comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; • comparé les taux d'actualisation retenus avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ; • examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la comparer avec les échantillons pertinents selon les analystes et notre connaissance du marché ; • comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des *goodwill*. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe des comptes consolidés.

ÉVALUATION DES TITRES TELECOM ITALIA MIS EN ÉQUIVALENCE (NOTE 7.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
La valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'élève au 31 décembre 2019 à 3 140 millions d'euros. Votre société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur de cette participation n'est à comptabiliser en comparant sa valeur recouvrable à la valeur comptable inscrite dans les comptes du Groupe. La valeur recouvrable a été estimée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché). Le Groupe Bolloré a eu recours à un expert pour l'assister dans l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. Compte tenu de la volatilité observée sur les performances boursières de la société Telecom Italia sur le dernier exercice, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point clé de l'audit.	Nous avons obtenu la documentation relative à l'évaluation de la valeur de mise en équivalence de Telecom Italia. Nous avons apprécié la compétence de l'expert mandaté par le Groupe. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons : • pris connaissance des modèles utilisés et des hypothèses clés retenues pour la détermination des flux de trésorerie actualisés (taux de croissance à long terme, taux de marge prévisionnelle, taux d'actualisation), en comparant ces éléments à nos bases de données internes ; • pris connaissance des multiples boursiers utilisés par l'expert pour apprécier la pertinence des estimations résultant de la méthode des flux de trésorerie actualisés, en comparant ces éléments aux pratiques et données du marché. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

ANALYSE DES LITIGES AVEC LE GROUPE MEDIASET ET AVEC LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ÉTRANGERS (NOTE 10.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
Les activités du Groupe sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Le Groupe est soumis à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations, mais aussi confronté à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités. Votre Groupe exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Nous considérons ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris, le cas échéant, les consultations écrites de conseils juridiques externes mandatés par le Groupe relatifs (i) aux différends entre Vivendi SE et le groupe Mediaset ainsi que ses actionnaires, et (ii) aux différends entre Vivendi SE et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de communications financières de Vivendi SE et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par le Groupe et les avons notamment confrontées aux informations mises à notre disposition par les conseils de Vivendi SE. Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges. Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces litiges présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

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 12 mars 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes 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 Bolloré SE par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour Constantin Associés et par celle du 5 juin 2007 pour AEG Finances.

Au 31 décembre 2019, Constantin Associés était dans la trentième année de sa mission sans interruption et AEG Finances dans la treizième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances	Constantin Associés
Membre français de	Membre de
Grant Thornton International	Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Samuel Clochard	Thierry Queron

6. Comptes sociaux

6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2019

BILAN

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2019 Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	31/12/2018 Montant net
Immobilisations incorporelles	1				
Concessions, brevets, droits similaires		4 251	3 306	944	1 057
Fonds commercial		0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles		413	103	309	433
Immobilisations corporelles	1				
Terrains		48 236	1 478	46 758	45 450
Constructions		115 616	49 496	66 120	67 136
Installations techniques, matériel, outillage		101 891	85 909	15 982	17 434
Autres immobilisations corporelles		8 853	6 130	2 723	2 643
Immobilisations en cours		3 255	405	2 850	3 827
Avances et acomptes		1 412	0	1 412	624
Immobilisations financières	3				
Participations		3 018 410	1 415 135	1 603 275	1 619 050
Créances rattachées à des participations		689 784	95 826	593 958	623 634
Autres titres immobilisés		2 483	2 201	283	367
Prêts		1 672	1 661	11	514
Autres immobilisations financières		640 783	0	640 783	640 783
Total actif immobilisé		**4 637 059**	**1 661 650**	**2 975 409**	3 022 952
Stocks et en-cours					
Matières premières, approvisionnements		6 629	433	6 195	5 024
Produits intermédiaires et finis		3 519	303	3 217	3 773
Marchandises		94	7	87	95
Avances, acomptes versés sur commandes		320	7	312	693
Créances	4				
Créances clients et comptes rattachés		19 692	3 310	16 382	19 765
Autres créances		5 297 618	464 224	4 833 395	5 510 287
Divers					
Valeurs mobilières de placement	5	1 918	538	1 380	81 836
Disponibilités		130 610	0	130 610	223 410
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		991		991	942
Total actif circulant		**5 461 390**	**468 821**	**4 992 569**	5 845 825
Frais d'émission d'emprunts à étaler		6 483		6 483	8 222
Primes de remboursement des obligations		806		806	1 251
Écarts de conversion actif		204		204	168
TOTAL ACTIF		**10 105 942**	**2 130 471**	**7 975 470**	8 878 418

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net 31/12/2019	Montant net 31/12/2018
Capitaux propres			
Capital social ou individuel (dont versé : 471 135 819,84 euros)		471 136	468 731
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 303 874	1 265 715
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		46 746	46 746
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		268 442	579 857
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		**16 744**	(135 150)
Subvention d'investissement		151	173
Acompte sur dividende		(58 830)	(58 544)
Provisions réglementées		14 093	12 378
Total capitaux propres	6	**2 064 520**	2 182 071
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		4 180	5 235
Provisions pour charges		980	1 371
Total provision pour risques et charges	7	**5 160**	6 606
Dettes	4		
Autres emprunts obligataires		964 857	1 166 467
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 171 493	1 653 081
Emprunts et dettes financières divers		255	251
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		133	163
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		16 258	14 887
Dettes fiscales et sociales		21 488	20 983
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		462	413
Autres dettes		3 724 283	3 828 235
Comptes de régularisation			
Total dettes		**5 899 228**	6 684 480
Écarts de conversion passif		6 562	5 261
TOTAL PASSIF		**7 975 470**	8 878 418

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Ventes de marchandises		12 979	15 433
Production vendue de :			
– biens		80 132	85 115
– services		51 098	52 733
Chiffre d'affaires net	10	**144 209**	153 281
Production stockée		(520)	422
Subventions d'exploitation		9	18
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		8 149	8 473
Autres produits		35 748	36 169
Total des produits d'exploitation		**187 595**	198 363
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		(13 638)	(15 961)
Variation de stock (marchandises)		(2)	44
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		(39 589)	(44 589)
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		1 179	219
Autres achats et charges externes		(51 105)	(56 477)
Impôts, taxes et versements assimilés		(6 073)	(5 988)
Salaires et traitements		(40 107)	(43 844)
Charges sociales		(19 252)	(19 293)
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		(9 392)	(11 372)
Sur actif circulant : dotations aux provisions		(992)	(1 502)
Pour risques et charges : dotations aux provisions		(1 393)	(751)
Autres charges		(1 254)	(1 530)
Total des charges d'exploitation		**(181 619)**	(201 044)
Résultat d'exploitation		**5 975**	(2 681)
Opérations faites en commun			
Produits financiers			
Produits financiers de participations		217 112	168 920
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		2	4
Autres intérêts et produits assimilés		53 787	52 203
Reprises sur provisions et transferts de charges		5 678	72 672
Différences positives de change		6 010	4 786
Total des produits financiers		**282 588**	298 585
Dotations financières aux amortissements et provisions		(321 974)	(397 992)
Intérêts et charges assimilées		(67 338)	(70 853)
Différences négatives de change		(6 876)	(8 812)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		(389)	(22)
Total des charges financières		**(396 577)**	(477 679)
Résultat financier	11	**(113 988)**	(179 094)
Résultat courant avant impôt		**(108 013)**	(181 776)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		760	4 052
Produits exceptionnels sur opérations en capital		95 269	3 866
Reprises sur provisions et transferts de charges		3 043	2 238
Total des produits exceptionnels		**99 073**	10 156
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(3 551)	(3 058)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(4 866)	(3 872)
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		(3 332)	(2 971)
Total des charges exceptionnelles		**(11 749)**	(9 901)
Résultat exceptionnel	12	**87 324**	255
Participation et intéressement		(1 463)	(1 344)
Impôts sur les bénéfices		38 896	47 714
Total des produits		**569 256**	507 104
Total des charges		**(552 512)**	(642 254)
Bénéfice/perte		**16 744**	(135 150)

VARIATION DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2019	2018
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat de l'exercice	**16 744**	(135 150)
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
– amortissements et provisions	26 311	370 331
– résultat sur cessions d'actifs	(89 232)	605
– résultat sur fusions		
– impôt sur les sociétés	(38 896)	(47 714)
Marge brute d'autofinancement	**(85 073)**	188 072
Impôt sur les sociétés décaissé	40 222	(10 256)
Variation du besoin en fonds de roulement	13 227	5 998
– dont stocks et en-cours	(517)	(821)
– dont dettes et créances	13 744	6 819
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	**(31 623)**	183 814
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	(6 670)	(5 686)
– titres	(4 479)	(182 143)
– autres immobilisations financières	(30 392)	(53 027)
Cessions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	2 378	3 303
– titres	92 826	0
– autres immobilisations financières	61 701	55 320
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**115 365**	(182 233)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
– dividendes versés	(135 987)	(144 956)
– subvention d'investissement	0	224
– augmentation des emprunts	337 463	1 032 413
– remboursements d'emprunts	(1 021 226)	(126 036)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	**(819 750)**	761 645
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	**(736 008)**	763 226
Trésorerie à l'ouverture (1)	1 899 536	1 136 310
Trésorerie à la clôture (1)	1 163 528	1 899 536

(1) Disponibilités, valeurs mobilières de placements et conventions de trésoreries nettes de dépréciations.

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute	Provisions
A. Renseignements détaillés sur les titres dont la valeur brute excède 1 % du capital					
Filiales détenues à plus de 50 %					
Alcafi	2 723	(8 761)	100 %	14 504	14 504
Bluecarsharing	10	(141 388)	100 %	109 120	109 120
Blue Solutions	145 815	8 983	78 %	139 937	0
Bluebus	10 027	476	100 %	201 982	119 603
Bluecar	166 489	(357 915)	100 %	633 258	633 258
Bluestorage	36 325	(52 794)	100 %	71 487	41 466
Bluetram	1 435	(286)	100 %	9 263	8 112
Bolloré Africa Logistics	174 335	199 498	100 %	181 263	0
Bolloré Energy	19 523	217 704	100 %	91 167	0
Bolloré Inc. (1)	2 078	(26 745)	100 %	7 477	7 477
Bolloré Logistics	44 051	245 152	100 %	105 969	0
Bolloré Média Digital	2 494	(5 896)	100 %	94 874	92 101
Bolloré Media Régie	8 205	(5 723)	100 %	15 940	15 553
Bolloré Telecom	95 030	(66 263)	98 %	159 871	131 747
Bolloré Transport & Logistics Corporate	5 000	(652)	100 %	5 000	652
Compagnie Saint-Gabriel	22 000	(3 964)	100 %	42 043	0
Compagnie de Plomeur	18 163	(586)	99 %	20 800	0
Compagnie des Glénans	247 500	313 903	100 %	318 815	0
Financière de Cézembre	1 200	527	99 %	4 814	3 101
Financière Penfret	6 380	(6 195)	100 %	14 383	0
HP BV (2)	50	(85 225)	100 %	7 768	7 768
Immobilière Mount Vernon	5 850	279	100 %	9 612	590
Iris Immobilier	28 529	2 429	100 %	29 141	0
LCA – La Charbonnière	360	3 850	53 %	9 183	6 965
Matin Plus	8 367	(5 954)	100 %	111 487	101 053
MP 42	40	213	100 %	8 590	8 338
Nord-Sumatra Investissements SA	1 515	228 359	73 %	78 382	0
Polyconseil	156	8 591	100 %	9 990	0
Société Autolib'	40 040	(96 321)	100 %	40 040	40 040
Société Navale Caennaise – SNC	2 750	3 882	100 %	7 249	657
Société Navale de l'Ouest – SNO	43 478	(42 336)	100 %	59 829	58 686
TOTAL I				**2 613 236**	**1 400 790**

Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
0	20 210			2 318	
0	160 576	80	13 392	(66 854)	
139 937	59 628		26 586	(16 209)	
82 379	58 907		29 273	(29 035)	
0	348 127		20 759	(100 270)	
30 021	63 367		2 270	(15 767)	
1 151	2 482			(95)	
181 263	215 176	2 319	71 901	80 951	40 315
91 167		85 300	1 883 078	39 826	15 097
0	21 635		24 887	(926)	
105 969		56 705	1 532 905	59 244	24 090
2 773	3 105		2 828	(2 958)	
387			2 982	(1 485)	
28 124			503	(10 898)	
4 348			60 078	126	
42 043	21 112			(434)	
20 800	6 893			(86)	
318 815				35 367	42 900
1 713				3	
14 383	13 291		818	248	
0				(5)	
9 022	1 952		2 182	(159)	
29 141			10 905	1 076	876
2 218			36 453	39	
10 434		800	12 693	(6 012)	
252				(7)	
78 382				679	11 344
9 990	3 434		24 265	5 497	6 229
0	288 044	0	7	(2 457)	0
6 593				414	
1 142				2	
1 212 447	**1 287 940**	**145 204**	**3 758 765**	**(27 867)**	**140 851**

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute	Provisions
Participations détenues entre 10 % et 50 %					
Compagnie de Pleuven	136 201	683 765	32 %	44 238	
Financière du Champs de Mars	19 460	66 960	24 %	68 097	
Financière Moncey	4 206	106 462	15 %	12 095	
Financière V	69 724	19 201	10 %	10 782	
Fred & Farid Group	2 219	9 051	30 %	6 900	
Socfinasia	24 493	383 361	17 %	6 125	
Sofibol	131 825	60 853	36 %	81 844	
Tamaris Finances	3 676	3 942	49 %	7 702	2 706
TOTAL II				**237 783**	**2 706**
B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital					
Filiales détenues à plus de 50 %					
Filiales françaises				8 492	6 758
Filiales étrangères				7 064	0
Participations détenues entre 10 % et 50 %					
Participations françaises				1 465	0
Participations étrangères				4 489	1 480
Titres des sociétés détenues à moins de 10 %				**145 881**	**3 401**
TOTAL				**3 018 410**	**1 415 135**

(1) Données en milliers de dollars américains (sauf les colonnes : valeur brute/provisions/valeur nette en milliers d'euros).
(2) Provisions sur prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés.

Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
44 238				3 129	32 487
68 097				10 852	2 370
12 095				4 052	616
10 782				579	31
6 900				1 867	559
6 125				18 644	2 686
81 844				3 500	414
4 997	12 616		22	(798)	
235 077	**12 616**		**22**	**41 825**	**39 163**
1 734	3 485 146	1 900 000			143
7 064	572				4 416
1 465					1 445
3 008					1 324
142 480	**2**				**11 931**
1 603 275	**4 786 277**	**2 045 204**	**3 758 787**	**13 958**	**199 274**

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Modification de la forme et de la dénomination sociale

L'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 a décidé la transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne. De ce fait, la dénomination sociale est devenue Bolloré SE. Cette décision a pris effet le 10 décembre 2019.

Cession de la participation Wifirst

Le Groupe Bolloré a conclu un accord avec Amundi Private Equity Funds (Amundi PEF), Bpifrance et Socadif Capital Investissement pour céder sa participation de 55 % dans Wifirst, fournisseur d'accès Internet spécialisé dans la technologie Wi-Fi.
La cession de cette participation en octobre 2019 a généré une plus-value de cession d'un montant de 88,4 millions d'euros (net de frais de cession).

Augmentation de capital suite au versement du solde sur dividende 2018 avec option de paiement en actions

L'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019 a approuvé la proposition du Conseil d'administration relative au versement du solde du dividende 2018 pour un montant de 0,04 euro par action.
Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée en juin 2019 pour respectivement 1,3 million d'euros et 28 millions d'euros par création de 7 976 527 nouvelles actions.

Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites

Le 2 septembre 2019, 3 955 200 actions ont été émises suite à l'acquisition d'actions gratuites. Suite à cette opération, le capital social a été augmenté de 0,6 million d'euros en contrepartie du report à nouveau.

Augmentation de capital suite au paiement de l'acompte sur dividende 2019 avec option de paiement en actions

Le Conseil d'administration de Bolloré SE du 12 septembre 2019 a décidé le versement d'un acompte sur dividende de 0,02 euro avec option de paiement du dividende en actions.
Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée pour respectivement 0,5 million d'euros et 10,2 millions d'euros en octobre 2019 par création de 3 098 096 nouvelles actions.

MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement ANC n° 2014-03, à l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite, ainsi qu'aux avis et recommandations du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.
Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :
- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.
La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1. Valeurs immobilisées

1.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition, à leur valeur d'apport ou à leur coût de production.
Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens.
L'écart entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est porté au compte d'amortissements dérogatoires au passif du bilan.

Les principales durées de vie retenues pour les acquisitions de biens neufs sont les suivantes :

Logiciels et licences	De 3 à 5 ans
Constructions	De 15 à 40 ans
Agencements et installations	De 5 à 15 ans
Matériels industriels	De 4 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	De 3 à 10 ans

1.2. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat, ou leur valeur d'apport.
À la fin de l'exercice, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine.
La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et de la valeur d'utilité de la participation. L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable. Le mali technique, le cas échéant, est intégré à la valeur nette comptable des actifs sous-jacents lors des tests de dépréciation.
Les créances immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.
Des provisions sont constituées sur les autres titres immobilisés si leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur au bilan.

2. Stocks

Les matières premières et marchandises sont évaluées à leur coût d'acquisition selon la méthode du premier entré premier sorti. Le cas échéant, elles sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte de leur valeur actuelle.
La valeur des produits en cours et finis inclut le coût des matières et fournitures mises en œuvre, les frais directs de production, les frais indirects d'usine et d'ateliers ainsi que les amortissements économiques. Les charges fixes sont imputées en fonction de l'activité normale.
Une décote est appliquée aux fabrications anciennes sans pour autant abaisser la valeur nette en dessous de la valeur de récupération.

3. Créances et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

4. Opérations en devises

Les créances et les dettes libellées dans les devises en dehors de la zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur aux cours de fin d'exercice. Les pertes et les gains latents sont enregistrés dans les comptes d'écarts de conversion. Les pertes latentes correspondant aux écarts de conversion actif font l'objet d'une provision pour risques.
Les pertes et gains de change réalisés sont enregistrés en résultat d'exploitation s'il s'agit d'une opération de nature commerciale, et en résultat financier si l'opération est de nature financière.

5. Frais d'émission d'emprunts

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charge à répartir, ils sont amortis linéairement sur la durée de l'emprunt.

6. Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont dotées selon les règles fiscales en vigueur. Elles comprennent les amortissements dérogatoires et les provisions pour hausse de prix.

7. Provision pour pensions et retraites

Bolloré SE applique la méthode 2 de la recommandation ANC n° 2013-02, tant pour l'évaluation que pour la comptabilisation.
Les obligations concernant les pensions complémentaires à verser au personnel retraité sont constatées sous forme de provision. Elles sont évaluées selon la méthode PUC *(Projected Unit Credit)* en retenant un taux d'actualisation financière brut de 0,50 %.

8. Indemnités de départ en retraite ou pensions

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite ou pensions complémentaires relatives au personnel en activité figurent en engagements hors bilan, conformément à l'option laissée par l'article L. 123-13 du Code de commerce.
Concernant l'évaluation de ces engagements de retraite, Bolloré SE applique la méthode 2 de la recommandation ANC n° 2013-02.
Le montant de l'engagement est évalué selon la méthode PUC (Projected Unit Credit) en utilisant un taux d'actualisation financière brut de 0,50 % et une évolution réelle des salaires de 0,7 % (évolution nominale des salaires 2,5 %, inflation de 1,8 %).
Il n'existe pas d'engagements spécifiques en faveur des organes d'administration ou de direction.

9. Informations sur les instruments financiers

Les instruments financiers sont utilisés principalement pour couvrir les risques de taux induits par la gestion de la dette, ainsi que les risques de change. Dans ce cadre, des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA, achats ou ventes de devises au comptant ou à terme) sont utilisées.
Un Comité des risques se réunit plusieurs fois par an pour discuter des stratégies, ainsi que des limites, des marchés, des instruments et des contreparties.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2019, le portefeuille de couverture en devises en contre-valeur euro comprend des ventes à terme pour 24,8 millions d'euros et des achats à terme pour 10,2 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 14,6 millions d'euros.

Couverture du risque de taux

Sur un total de 2 137 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est de 1 million d'euros au 31 décembre 2019.

10. Intégration fiscale

La société est mère d'intégration fiscale. La charge d'impôt est supportée par chaque société comme en l'absence d'intégration. Les économies d'impôt sont appréhendées par la société mère.
L'impact de l'impôt sur l'exercice 2019 est le suivant :
- le boni d'intégration est de 40 millions d'euros ;
- le résultat du groupe fiscal est déficitaire.

La convention d'intégration fiscale, ne prévoyant pas le reversement aux filiales de leurs déficits reportables en cas de sortie du périmètre d'intégration, aucune provision n'a été constituée au titre des déficits fiscaux des filiales utilisés par la société mère.

11. Parties liées

Concernant les transactions conclues entre parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1. ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

Montants bruts

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2019	Augmentations	Diminutions	**Valeur brute au 31/12/2019**
Immobilisations incorporelles	6 719	182	(2 237)	4 664
Immobilisations corporelles	274 886	10 986	(6 609)	279 263
Immobilisations financières (1)	4 383 084	36 047	(65 999)	4 353 132
TOTAL	4 664 689	47 215	(74 845)	**4 637 059**

(1) Dont 640,6 millions d'euros correspondant aux malis techniques affectés aux titres.
Conformément au règlement ANC n° 2015-06 du 23 novembre 2015, les malis techniques, provenant de la transmission universelle de patrimoine avec la société Saga en 2012 (56,6 millions d'euros), de la fusion Bolloré Investissement avec Bolloré SE en 2016 (246,3 millions d'euros) et de la reprise des malis techniques précédemment existants chez Bolloré SE (337,7 millions d'euros), ont été réaffectés en 2016 aux lignes de titres suivantes : 302 millions d'euros sur Bolloré Africa Logistics, 239 millions d'euros sur Bolloré Logistics, 47 millions d'euros sur Bolloré Energy et 53 millions d'euros sur Blue Solutions.

Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2019	Dotations	Reprises	**Amortissements cumulés au 31/12/2019**
Immobilisations incorporelles	5 229	323	(2 142)	3 409
Immobilisations corporelles	137 772	7 246	(1 601)	143 418
Immobilisations financières	1 498 736	17 920	(1 833)	1 514 823
TOTAL	1 641 737	25 489	(5 576)	**1 661 650**

NOTE 2. INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe pas de crédit-bail sur l'exercice 2019.

NOTE 3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Participations et autres titres immobilisés (brut)

- **Hausse des immobilisations financières :**
- souscription aux augmentations de capital de :
– Bluebus (4,4 millions d'euros) ;
- hausse des créances rattachées sur :
– Bolloré Africa Logistics (30,5 millions d'euros).

- **Baisse des immobilisations financières :**
- baisse des créances rattachées sur :
– Bolloré Africa Logistics (59,3 millions d'euros) ;
- cession des titres :
– Wifirst (4,2 millions d'euros).

Participation et autres titres immobilisés (provisions)

Les principales dotations comprennent les provisions sur titres Bolloré Telecom (10,1 millions d'euros), Bluebus (4,4 millions d'euros), Bluecar (1,2 million d'euros) et Financière EMG (1 million d'euros).

NOTE 4. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

État des créances

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Actif immobilisé			
Créances rattachées aux participations	689 784		689 784
Prêts	1 672		1 672
Autres immobilisations financières	146	146	
Actif circulant			
Créances d'exploitation	19 692	19 692	
Comptes courants	5 038 302	4 999 475	38 827
Autres créances	259 316	169 973	89 343
TOTAL	**6 008 912**	**5 189 286**	**819 626**

État des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Dettes financières				
Emprunts obligataires	964 857	14 857	950 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 171 493	532 174	639 319	
Emprunts divers	255	255		
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs	16 391	16 391		
Dettes fiscales et sociales	21 488	21 488		
Dettes diverses				
Comptes courants	3 493 760	3 493 760		
Dettes sur immobilisations	462	462		
Autres dettes	230 522	138 355	75 457	16 710
TOTAL	**5 899 228**	**4 217 742**	**1 664 776**	**16 710**

La société assure une gestion centralisée de la trésorerie de ses filiales, l'évolution de l'endettement net est la suivante :

(en milliers d'euros)	**31/12/2019**	31/12/2018
Emprunts obligataires	964 857	1 166 467
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 171 493	1 653 081
Autres emprunts et dettes financières diverses	255	251
Comptes courants créditeurs	3 493 760	3 529 027
Créances rattachées aux participations	(689 784)	(719 452)
Prêts	(1 672)	(2 175)
Comptes courants débiteurs	(5 038 302)	(5 336 078)
Disponibilités	(130 610)	(223 410)
Valeurs mobilières de placement	(1 918)	(82 779)
TOTAL	**(231 921)**	(15 068)

NOTE 5. VALEUR ESTIMATIVE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Valeur nette	Valeur estimative
Titres non cotés	538	0	0
Titres côtés	1 380	1 380	2 826

NOTE 6. CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capitaux propres au 01/01/2019	Augmentation de capital (2)	Affectation du résultat 2018	Autres mouvements	Dividendes distribués	Résultat de l'exercice	**Capitaux propres au 31/12/2019**
Capital social (1)	468 731	2 405					471 136
Primes	1 265 715	38 159					1 303 874
Réserve légale	46 746						46 746
Autres réserves	2 165						2 165
Report à nouveau	579 857	(117 721)	(193 694)				268 442
Résultat de l'exercice	(135 150)		135 150			16 744	16 744
Subvention d'investissement	173			(22)			151
Acompte sur dividendes	(58 544)		58 544		(58 830)		(58 830)
Provisions réglementées	12 379			1 714			14 093
TOTAL	2 182 071	(77 157)		1 692	(58 830)	16 744	**2 064 520**

(1) Au 31 décembre 2019, le capital social est divisé en 2 944 598 874 actions de 0,16 euro de nominal.
(2) Les augmentations de capital résultent :
a. du solde du versement des dividendes 2018 (Assemblée générale du 29 mai 2019) ;
b. du versement d'un acompte sur dividendes 2019 (Conseil d'administration du 12 septembre 2019) ;
c. de l'augmentation de capital suite au débouclement du plan d'AGA du 2 septembre 2019.

NOTE 7. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2019	Dotations	Utilisations	Reprises	**Montant au 31/12/2019**
Provisions réglementées	**12 378**	**2 299**	**(12)**	**(573)**	**14 093**
– provision pour hausse de prix	76		(12)		64
– amortissements dérogatoires	12 303	2 299		(573)	14 029
Provisions pour risques et charges	**6 606**	**1 432**	**(1 504)**	**(1 374)**	**5 160**
– provision pour perte de change	168	47		(11)	204
– provision pour médailles du travail	905	82	(8)		980
– provision risques filiales	395	157		(8)	543
– autres provisions	5 138	1 145	(1 496)	(1 355)	3 433
Dépréciations	**1 670 537**	**323 232**	**(9 498)**		**1 984 271**
– immobilisations corporelles	243	405	(22)		627
– immobilisations financières (1)	1 498 736	17 920	(1 833)		1 514 823
– stocks et en-cours	694	400	(351)		743
– clients	6 051	585	(3 326)		3 310
– autres créances (2)	163 870	303 922	(3 562)		464 231
– valeurs de placement	943		(405)		538
TOTAL	1 689 522	326 963	(11 015)	(1 947)	**2 003 524**

(1) Voir note 3 – Participations et autres titres immobilisés (amortissements et dépréciations).
(2) Dont 191 millions d'euros de dotation sur convention de trésorerie Bluecar, 105 millions d'euros sur Bluecarsharing, 3 millions d'euros sur Société Autolib' et 3 millions d'euros de reprise sur Alcafi.

NOTE 8. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	31/12/2019
Charges à payer	
Intérêts courus sur emprunt obligataire	14 857
Intérêts courus sur dettes financières	810
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 873
Dettes sur immobilisations	93
Dettes fiscales et sociales	17 257
Intérêts sur découvert	641
Autres dettes	44
Produits à recevoir	
Intérêts courus sur autres immobilisations financières	17
Créances clients et comptes rattachés	106
Autres créances	2 794
Banques	64

NOTE 9. ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)

(en milliers d'euros)	2019	2018
Engagements donnés		
Contreparties douanes et trésor public	150 062	154 617
Autres cautions	1 962 320 (1)	1 765 564
Engagements fermes d'achat de titres	22 176 (2)	22 176
Engagements reçus		
Retour à meilleure fortune	38 001	38 001
Engagements réciproques et exceptionnels		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	2 099 000	1 306 000
Ventes de devises à terme	24 814	28 691
Achats de devises à terme	10 183	10 299
Engagements indemnités de fin de carrière	**10 758**	8 873

(1) Dont 1 900 millions d'euros avec Compagnie de Cornouaille, société du Groupe.
(2) Engagement de déposer une offre publique d'achat au prix de 17 euros par action Blue Solutions après l'annonce publique des comptes de l'exercice 2019 de Blue Solutions.

La société Bolloré SE a consenti en 2013 six promesses de vente à Blue Solutions portant sur la totalité des actions émises par les sociétés suivantes :
- Bluecar, Autolib' et Bluecarsharing (promesse ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble) ;
- Bluebus ;
- Blueboat ;
- Bluestorage ;
- Bluetram ;
- Polyconseil.

Ces promesses de ventes ont été consenties à un prix d'exercice à dire d'expert. Blue Solutions pouvant lever cette promesse à tout moment entre le 1er septembre 2016 et le 30 juin 2018.
Le Conseil d'administration de Blue Solutions du 23 mars 2017 a décidé de ne pas exercer l'option dont il disposait et d'entamer au premier semestre 2017 des discussions avec Bolloré SE en vue de mettre en place une nouvelle fenêtre d'exercice de cette option.
Le Conseil d'administration de Bolloré SE, réuni le 11 mai 2017, a approuvé une nouvelle fenêtre d'exercice des options exerçable entre le 1er janvier 2020 et le 30 juin 2020.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 10. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en milliers d'euros)	2019	2018
Usines de Bretagne	86 310	93 245
Prestations diverses du siège	57 899	60 036
TOTAL	**144 209**	153 281

Par zone géographique

(en pourcentage)	2019	2018
France	46,62	45,90
Europe	27,09	28,46
Amériques	21,46	19,86
Afrique	0,43	0,29
Autres	4,40	5,49
TOTAL	**100,00**	100,00

NOTE 11. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dividendes des filiales opérationnelles	199 274	151 180
Autres produits/charges	16 585	13 695
Coût net du financement	(13 551)	(18 650)
Dotations et reprises	(316 296)	(325 320)
TOTAL	**(113 988)**	(179 095)

NOTE 12. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2019	2018
Dotations nettes aux provisions réglementées	(1 714)	(1 100)
Résultats sur cessions d'actifs [1]	90 511	(552)
Charges liées au personnel	(505)	(1 231)
Dotations nettes de provisions	1 014	(50)
Indemnités de retraites versées	(401)	(408)
Divers	(1 581)	3 596
TOTAL	**87 324**	255

(1) Dont, en 2019, plus-value de cession Wifirst pour 88,4 millions d'euros.

NOTE 13. EFFECTIFS MOYENS

(en nombre de personnes)	2019	2018
Cadres	189	183
Agents de maîtrise employés et ouvriers	409	390
TOTAL	**598**	573

NOTE 14. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2019	2018
Jetons de présence	(577)	(594)
Autres rémunérations	(3 705)	(4 247)

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice par la société aux membres du Conseil d'administration et aux mandataires sociaux.

NOTE 15. INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en milliers d'euros)	2019	2018
Résultat de l'exercice	16 744	(135 150)
Impôts sur les bénéfices	38 896	47 714
Résultat avant impôts	(22 152)	(182 865)
Variation des provisions réglementées	1 714	1 100
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	**(20 438)**	(181 764)

NOTE 16. ACCROISSEMENT ET ALLÉGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2019	2018
A. Accroissement de la dette future d'impôts		
Amortissements dérogatoires	14 029	12 303
Provision pour hausse des prix	64	76
Charges à répartir, écart de conversion actif	204	168
Base totale	**14 297**	12 547
Accroissement de la dette future d'impôts	**4 003**	4 182
B. Allégement de la dette future d'impôts		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles	16 035	15 709
Écart de conversion passif, produits taxés d'avance	6 562	5 261
Base totale	**22 597**	20 970
Allégement de la dette future d'impôts	**6 327**	6 990

NOTE 17. CONSOLIDATION

Les comptes de la société sont intégrés :
- pour l'ensemble le plus grand : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :
  Bolloré Participations SE (Siren : 352 730 394)
  Odet
  29500 Ergué-Gabéric ;
- pour le sous-groupe le plus petit : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :
  Bolloré SE (Siren : 055 804 124)
  Odet
  29500 Ergué-Gabéric.

NOTE 18. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Impact de la baisse des cours de Bourse

D'après les cours de Bourse du 9 mars 2020, la valeur d'inventaire des titres diminuerait d'une trentaine de millions d'euros (dont 37 millions sur les titres Financière d'Audierne).

6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Bolloré SE,

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 Bolloré SE 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 12 mars 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 cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.
Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 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 annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES PARTICIPATIONS ET CRÉANCES RATTACHÉES (NOTE 1.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
Les titres de participation s'élèvent à 1 603 millions d'euros en valeur nette comptable au 31 décembre 2019, au regard d'un total bilan de 7 975 millions d'euros. Par ailleurs, les mali techniques, affectés intégralement aux titres de participation, s'élèvent à 641 millions d'euros et les créances rattachées aux participations à 594 millions d'euros. La valeur d'inventaire de ces actifs qui correspond à la valeur d'utilité est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité ou des perspectives d'avenir de la participation. Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur montant significatif dans les comptes de la société, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de la valeur d'utilité.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation. Nous avons obtenu les analyses menées par la société et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur d'utilité estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils. Pour les titres de participation évalués selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, nous avons pris connaissance des hypothèses / clés retenues et avons : • rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; • comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; • comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos propres bases de données. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 12 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes 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.

INFORMATIONS RELATIVES AU 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 ou attribués 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 entreprises 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 Bolloré SE par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet Constantin Associés et du 5 juin 2007 pour le cabinet AEG Finances.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Constantin Associés était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet AEG Finances dans la treizième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances Membre français de Grant Thornton International Samuel Clochard	Constantin Associés Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited Thierry Queron

7. Autres informations financières et comptables

7.1. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2015	2016	2017	2018	**2019**
I. Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (1)	463 200	465 672	467 458	468 731	471 136
Nombre d'actions émises	2 895 000 442	2 910 452 233	2 921 611 290	2 929 569 051	2 944 598 874
Nombre maximal d'actions à créer					
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	2 677 500	4 131 200	5 651 600	5 602 000	5 865 500
II. Résultat global des opérations effectives (1)					
Chiffre d'affaires hors taxes	150 443	151 643	153 749	153 281	144 209
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	149 519	209 613	244 383	156 741	301 849
Impôts sur les bénéfices (2)	(36 833)	(57 572)	(27 141)	(47 714)	(38 896)
Participation et Intéressement des salariés	1 027	1 255	783	1 344	1 463
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	99 985	43 252	90 788	(135 150)	16 744
Montant des bénéfices distribués	173 567	174 380	175 078	175 632	176 490
III. Résultat des opérations réduit à une seule action (3)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,06	0,09	0,09	0,07	0,12
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,03	0,01	0,03	(0,05)	0,006
Dividende versé à chaque actionnaire	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés	595	598	586	573	598
Montant de la masse salariale (1)	41 472	39 404	38 586	43 844	40 107
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (1)	18 254	18 289	16 965	19 293	19 252

(1) En milliers d'euros.
(2) Entre parenthèses : produit d'impôt.
(3) En euros.

7.2. Informations relatives aux délais de paiement

En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2019 du solde des dettes fournisseurs et des créances clients par date d'échéance.

	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(a) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	174	–	–	–	–	460
Montant total des factures concernées TTC	242 406,81	862 291,93	68 610,03	47 800,83	(124 893,36)	853 809,43
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,19 %	0,68 %	0,05 %	0,04 %	– 0,10 %	0,68 %
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(b) Factures exclues du (a) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						72
Montant total des factures exclues						302 562,90
(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 contractuels dont : – réception – 30 jours					

	Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(a) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	100	–	–	–	–	318
Montant total des factures concernées TTC	419 408,29	701 510,40	65 969,45	72 836,48	1 812 651,88	2 652 968,21
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,14 %	0,23 %	0,02 %	0,02 %	0,60 %	0,88 %
(b) Factures exclues du (a) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						64
Montant total des factures exclues						3 077 228,70
(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 contractuels					

6 Éléments sur la société et les actionnaires

1. Actionnariat 292

1.1. Répartition du capital 292

1.2. Autres informations sur le contrôle de la société 293

1.3. Participation et options de souscription ou d'achat d'actions 293

1.4. État des opérations sur titres 294

2. Données boursières 295

2.1. Évolution du cours de l'action Bolloré 295

2.2. Évolution du titre Bolloré sur dix-huit mois 295

3. Calendrier indicatif de communication financière, informations intermédiaires et autres 296

3.1. Calendrier 296

3.2. Informations intermédiaires 296

4. Dividendes 296

4.1. Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices 296

4.2. Affectation du résultat de l'exercice 297

4.3. Prescription des dividendes 297

5. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe 298

6. Principales filiales 299

7. Prises de participations directes et prises de contrôle 299

7.1. Prises de participations directes 299

7.2. Prises de contrôle 299

8. Informations complémentaires sur le capital 300

8.1. Capital 300

8.2. Autres titres donnant accès au capital 302

8.3. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce) 303

8.4. Titres non représentatifs du capital 303

1. Actionnariat

1.1. Répartition du capital

1.1.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

À la connaissance du Conseil d'administration, au 31 décembre 2019, les principaux actionnaires nominatifs ou ayant adressé une déclaration de franchissement de seuil légal à la société sont :

Bolloré SE	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (règlement général AMF art.223-11 al.2)	%	Nombre de voix exerçables en Assemblées	%
Financière de l'Odet SE (1)	1 868 305 235	63,45	3 726 410 466	74,91	3 726 410 466	75,14
Autres sociétés du Groupe Bolloré (2)	98 808	0,00	196 116	0,00	196 116	0,00
Nord-Sumatra Investissements (3)	200 100	0,01	–	–	–	–
Imperial Mediterranean (3)	13 339 838	0,45	–	–	–	–
Société Bordelaise Africaine (3)	1 782 900	0,06	–	–	–	–
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	15 322 838	0,52	–	–	–	–
Sous-total sociétés du Groupe Bolloré	**1 883 726 881**	**63,97**	**3 726 606 582**	**74,91**	**3 726 606 582**	**75,15**
Yacktman Asset Management LP (4)	161 205 080	5,47	161 205 080	3,24	161 205 080	3,25
Orfim	155 169 347	5,27	308 665 708	6,20	308 665 708	6,22
Public	744 497 566	25,28	762 716 609	15,33	762 716 609	15,38
Écart (5)	–	–	15 322 838	0,31	–	–
TOTAL	**2 944 598 874**	**100,00**	**4 974 516 817**	**100,00**	**4 959 193 979**	**100,00**

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.
(2) Inclut Bolloré Participations SE, Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.
(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.
(4) Sur la base du nombre d'actions et de voix déclarées au 16 septembre 2019 par la société Yacktman Asset Management LP, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, à l'occasion du franchissement de seuil à la hausse de 5 % du capital (avis AMF n° 219C1663).
(5) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droit de vote.
Les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessus sont arrondis à la décimale la plus proche, par conséquent la somme des valeurs arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Aucun changement significatif n'est survenu dans l'actionnariat depuis le 31 décembre 2019.
À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la société.
Au 31 décembre 2019, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif est de 631 (188 en compte courant nominatif pur et 436 en compte courant nominatif administré), 7 actionnaires ayant à la fois un compte au nominatif pur et un compte au nominatif administré (source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust).
Il n'existe pas de pacte entre les actionnaires de la société visé à l'article L. 233-11 du Code de commerce, et la société ne détient aucune action propre. Au 31 décembre 2019, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie.

1.1.2. DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent.
À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.
Toutefois, conformément aux dispositions légales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

1.1.3. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2019, le pourcentage du capital détenu par les salariés du Groupe, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, s'élève à 0,33 % dont 0,22 % dans le cadre du FCPE et, à la connaissance de la société, selon les données transmises par le teneur des comptes en charge de la gestion du plan, 0,11 % par détention directe sous la forme nominative d'actions issues d'attribution d'actions gratuites.

1.1.4. MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

D'après les informations dont disposait la société, la situation de l'actionnariat se présentait de la façon suivante, aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-après ne détenant, à la connaissance de la société, plus de 5 % du capital :

	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2018		
(en pourcentage)	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée
Financière de l'Odet (1)	63,84	77,63	77,88	63,60	75,12	75,35	63,73	75,15	75,38
Autres sociétés du Groupe Bolloré (2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nord-Sumatra Investissements (3)	0,01	–	–	0,01	–	–	0,01	–	–
Imperial Mediterranean (3)	0,46	–	–	0,46	–	–	0,46	–	–
Société Bordelaise Africaine (3)	0,06	–	–	0,06	–	–	0,06	–	–
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	0,53	–	–	0,52	–	–	0,52	–	–
Sous-total Groupe Bolloré	**64,37**	**77,63**	**77,88**	**64,13**	**75,12**	**75,36**	**64,26**	**75,15**	**75,38**
Orfim	5,19	3,16	3,17	5,25	6,11	6,13	5,24	6,14	6,16
Public	30,44	18,89	18,95	30,62	18,46	18,52	30,50	18,40	18,46
Écart (4)	–	0,32	–	–	0,31	–	–	0,31	–
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.
(2) Inclut Bolloré Participations, Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.
(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.
(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droit de vote.
Les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessus sont arrondis à la décimale la plus proche, par conséquent la somme des valeurs arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

- Le 7 avril 2016, Vincent Bolloré a déclaré avoir franchi à la hausse, le 3 avril 2016, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil des deux tiers des droits de vote de la société et Financière de l'Odet a déclaré avoir franchi à la hausse, le 3 avril 2016, individuellement le même seuil (avis AMF n° 216C0824).
- Le 7 avril 2016, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 3 avril 2016, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (avis AMF n° 216C0833).
- Le 8 mars 2017, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 6 mars 2017, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (avis AMF n° 217C0620).

1.2. Autres informations sur le contrôle de la société

CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR

Le Groupe Bolloré est contrôlé directement et indirectement par Vincent Bolloré et sa famille. Des mesures de gouvernance ont été mises en place et sont décrites aux points 4.1.8. « Code de gouvernement d'entreprise » et 4.1.10. « Conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil ». Le Conseil d'administration compte désormais sept administrateurs indépendants.

ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

1.3. Participation et options de souscription ou d'achat d'actions

PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société auprès des administrateurs, l'ensemble des administrateurs possèdent au 31 décembre 2019 environ 0,22 % du capital de la société et détiennent environ 0,23 % des droits de vote en Assemblée générale.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

1.4. État des opérations sur titres

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DÉCLARÉES PAR LES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, ET RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 et dont la société a eu connaissance sont les suivantes :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix agrégé (en euros)
Vincent Bolloré	24 avril 2019	Cession	429 534	4,2266
Vincent Bolloré	25 avril 2019	Cession	570 466	4,1815
Cédric de Bailliencourt	7 mai 2019	Cession	20 000	4,1484
Cédric de Bailliencourt	8 mai 2019	Cession	30 000	4,1841
Cédric de Bailliencourt	4 juin 2019	Donation de la nue-propriété	185 187	1,6200
Apolline de Bailliencourt	4 juin 2019	Acquisition par acceptation de la donation	61 729	1,6200
Hadrien de Bailliencourt	4 juin 2019	Acquisition par acceptation de la donation	61 729	1,6200
Louis de Bailliencourt	4 juin 2019	Acquisition par acceptation de la donation	61 729	1,6200
Cédric de Bailliencourt	4 juin 2019	Apport à une société de l'usufruit	185 187	2,4300
Apolline de Bailliencourt	4 juin 2019	Apport à une société de la nue-propriété	61 729	1,6200
Hadrien de Bailliencourt	4 juin 2019	Apport à une société de la nue-propriété	61 729	1,6200
Louis de Bailliencourt	4 juin 2019	Apport à une société de la nue-propriété	61 729	1,6200
SC Compagnie des Voyageurs de l'Impériale (1)	4 juin 2019	Acquisition par voie d'apport	185 187	4,0500
Orfim (2)	26 juin 2019	Dividende en actions	1 672 986	3,6700
Martine Studer	26 juin 2019	Dividende en actions	2 386	3,6700
Gilles Alix	2 septembre 2019	Acquisition d'actions gratuites	320 000	–
Cédric de Bailliencourt	2 septembre 2019	Acquisition d'actions gratuites	80 000	–
Cyrille Bolloré	2 septembre 2019	Acquisition d'actions de performance	320 000	–
Marie Bolloré	2 septembre 2019	Acquisition d'actions gratuites	64 000	–
Sébastien Bolloré	2 septembre 2019	Acquisition d'actions gratuites	64 000	–
Financière de l'Odet	16 septembre 2019	Acquisition	546 736	3,7769
Financière de l'Odet	20 septembre 2019	Acquisition	8 477	3,7500
Financière de l'Odet	24 septembre 2019	Acquisition	217 443	3,7493
Financière de l'Odet	25 septembre 2019	Acquisition	285 308	3,7090
Martine Studer	18 octobre 2019	Dividende en actions	1 291	3,4400

(1) Société contrôlée par Cédric de Bailliencourt.
(2) Société liée à Alexandre Picciotto.

2. Données boursières

2.1. Évolution du cours de l'action Bolloré

Au 28 février 2020 (en euros, moyennes mensuelles)

2.2. Évolution du titre Bolloré sur dix-huit mois

	Cours moyen (en euros)	Cours plus haut (en euros)	Cours plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Septembre 2018	3,73	4,18	3,55	35 341 210	132 765
Octobre 2018	3,69	3,79	3,46	44 805 409	164 747
Novembre 2018	3,83	4,07	3,68	26 333 796	100 884
Décembre 2018	3,58	3,98	3,36	39 536 336	141 587
Janvier 2019	3,57	3,71	3,41	25 130 213	89 648
Février 2019	3,61	3,91	3,43	23 064 971	83 614
Mars 2019	3,92	4,03	3,82	26 601 492	104 418
Avril 2019	4,20	4,35	4,03	28 974 011	121 275
Mai 2019	4,10	4,25	3,91	25 542 328	104 336
Juin 2019	3,93	4,05	3,83	27 787 045	109 144
Juillet 2019	3,97	4,06	3,87	22 660 125	89 779
Août 2019	3,83	3,92	3,72	23 178 663	88 818
Septembre 2019	3,82	4,00	3,67	28 080 455	107 402
Octobre 2019	3,75	3,96	3,48	32 671 347	121 642
Novembre 2019	3,96	4,12	3,86	24 634 323	97 837
Décembre 2019	3,88	4,01	3,73	21 293 766	82 612
Janvier 2020	3,81	4,00	3,61	27 519 501	104 723
Février 2020	3,63	3,85	3,03	36 825 931	130 524

3. Calendrier indicatif de communication financière, informations intermédiaires et autres

3.1. Calendrier

- Assemblée générale ordinaire et extraordinaire : 27 mai 2020
- Mise en paiement du dividende au titre de l'exercice 2019 : 8 juin 2020
- Résultats semestriels : 10 septembre 2020

3.2. Informations intermédiaires

- Le rapport financier semestriel 2019 a été diffusé le 27 septembre 2019 et est disponible sur le site Internet www.bollore.com.
- Les résultats de l'exercice 2019 ont été publiés le 12 mars 2020. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet www.bollore.com.
- Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 a été publié le 20 avril 2020.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

	1er trimestre				
(en millions d'euros)	2020	2019 (1)	2019	Croissance publiée	Croissance organique
Transport et logistique	1 394	1 468	1 483	– 6 %	– 5 %
Logistique pétrolière	631	669	665	– 5 %	– 6 %
Communication	3 868	3 706	3 458	+12 %	+ 4 %
Stockage d'électricité et systèmes	65	63	75	– 14 %	+ 3 %
Autres (actifs agricoles, médias et holdings)	8	8	8	– 8 %	– 9 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	5 966	5 914	5 690	5 %	1 %

(1) À périmètre et change constants.

4. Dividendes

4.1. Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices

Les montants des dividendes par action mis en distribution au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	2018	2017	2016
Nombre d'actions	2 929 569 051	2 921 611 290	2 906 326 357
Dividende (en euros)	0,06 (2)	0,06 (2)	0,06 (1)
Montant distribué (en millions d'euros)	175,63	175,07	174,37

(1) Les dividendes perçus avant le 1er janvier 2018 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %.
Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

(2) Depuis le 1er janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU *ou* flat tax) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.
Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant. La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.
Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %.
Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.
Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

4.2. Affectation du résultat de l'exercice

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 16 744 195,32 euros. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	16 744 195,32
Report à nouveau antérieur	268 442 387,12
Affectation à la réserve légale	367 801,34
Bénéfice distribuable	284 818 781,10
Dividendes	
– Acompte sur dividende (1)	58 830 015,56
– Dividende complémentaire (2)	117 660 031,12
Report à nouveau	108 328 734,42

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 12 septembre 2019 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 17 octobre 2019.
(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 2 944 598 874, 3 098 096 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2019 portent jouissance au 1er janvier 2020 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2019.

Le dividende au titre de l'exercice 2019 se trouve ainsi fixé à 0,06 euro par action au nominal de 0,16 euro.
Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire, seront mises en paiement le 8 juin 2020.
Depuis le 1er janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou flat tax) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.
Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.

Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.
Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

4.3. Prescription des dividendes

Le délai légal de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur mise en paiement. Les dividendes atteints par la prescription quinquennale sont reversés à l'État.

5. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe

AU 31 DÉCEMBRE 2019 EN POURCENTAGE DU CAPITAL
(ET EN DROIT DE VOTE)

Par convention, les participations inférieures à 1% ne sont pas mentionnées.

(1) Directement et indirectement par des filiales à 100%.
(2) Dont moins de 10,0% par la Compagnie du Cambodge et 22,8% par Société Industrielle et Financière de l'Artois.
(3) 4,1% par SFA, filiale à 98,4% de Plantations des Terres Rouges.
(4) 64,8% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.
(5) 30,2% par la Société Bordelaise Africaine et 6,8% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.
(6) Dont 5,4% par sa filiale directe à 99,5%, Compagnie de Guénolé.
(7) Dont 17,6% par Bolloré Participations SE.
(8) Via Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor, filiales à 100% de Bolloré (% du total des voix brut).
(9) Imperial Mediterranean, Société Bordelaise Africaine et Nord-Sumatra Investissements.

Les principaux intérêts minoritaires se trouvent dans les divisions Communication et Transport et logistique. En 2019, la part des résultats nets attribuables aux minoritaires s'est élevée à 1 080 millions d'euros pour la Communication et à 96 millions d'euros pour le Transport et logistique pour un résultat net total de l'ensemble du Groupe de 1 171 millions d'euros (voir chapitre 5, 5. États financiers consolidés – note 9.3 du document d'enregistrement universel). Il est précisé que les intérêts minoritaires de la division Transport et logistique sont principalement dans les concessions portuaires et ferroviaires. Les pourcentages d'intérêt sont fournis pour chaque entité, de la page 256 à la page 265.

6. Principales filiales

Classement	Entité	Secteur	Pays	Zone géographique	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	% de contribution	% d'intérêt
1	Vivendi	Communication	France	Monde entier	15 890 900	64	27,38
2	Bolloré Energy	Distribution d'énergie	France	France et DROM-COM	1 484 416	6	99,99
3	Bolloré Logistics	Transport et logistique	France	France et DROM-COM	1 163 426	5	100,00
4	Les Combustibles de Normandie – LCN	Distribution d'énergie	France	France et DROM-COM	372 915	2	99,99
5	CICA SA	Distribution d'énergie	Suisse	Europe hors France	251 667	1	99,99
6	Bolloré Logistics China Co. Ltd	Transport et logistique	Chine	Asie-Pacifique	230 241	1	100,00
7	Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Transport et logistique	Côte d'Ivoire	Afrique	211 289	1	84,73
8	Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Transport et logistique	Singapour	Asie-Pacifique	207 128	1	100,00
9	Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Distribution d'énergie	Allemagne	Europe hors France	182 955	1	100,00
10	Bolloré Logistics USA Inc.	Transport et logistique	États-Unis	Amérique du Nord	179 599	1	100,00

7. Prises de participations directes et prises de contrôle

7.1. Prises de participations directes

Au cours de l'exercice 2019, la société n'a pris aucune participation directe au sens de l'article L. 233-6 du Code de commerce.

7.2. Prises de contrôle

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

Société (pourcentage en droits de vote)	**Participations indirectes acquises en 2019**	**Contrôle au 31 décembre 2019**
Prism	100,00	100,00

8. Informations complémentaires sur le capital

8.1. Capital

8.1.1. MONTANT DU CAPITAL

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, le capital social s'élevait à 471 135 819,84 euros, divisé en 2 944 598 874 actions d'une valeur nominale de 0,16 euro chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.
Suite à la distribution d'un acompte sur dividende, 3 098 096 actions créées en octobre 2019 avec jouissance au 1er janvier 2020 ont été cotées sous le numéro de code ISIN FR0013447653.
À la suite de l'attribution de 1 610 000 d'actions gratuites BOL NV, le capital social s'élève au 23 mars 2020 à 471 393 419,84 euros, divisé en 2 946 208 874 actions d'une valeur nominale de 0,16 euros chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

Place de cotation

Les titres de l'émetteur sont cotés sur le marché Euronext Paris, compartiment A, 2 941 500 778 actions sous le numéro de code ISIN FR0000039299 et 4 708 096 actions sous le numéro de code ISIN FR0013447653.

MONTANT DU CAPITAL POTENTIEL

Le nombre total de titres potentiels au 31 décembre 2019 était composé de 5 865 500 actions gratuites attribuées au cours des trois derniers exercices clos, soit un capital potentiel complémentaire de 938 480 euros.

8.1.2. NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME OU EN SON NOM, OU PAR SES FILIALES

ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES

Au 31 décembre 2019, les actions de la société détenues par des sociétés contrôlées sont au nombre de 15 322 838. Leur valeur comptable s'élève à 25 392 015,65 euros et leur valeur nominale à 2 451 654,08 euros.
Ces actions sont privées de droit de vote.

AUTORISATION CONSENTIE À LA SOCIÉTÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29 MAI 2019 EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES

L'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019, dans sa vingt-deuxième résolution, avait autorisé la société à opérer sur ses propres actions aux conditions suivantes :
- prix maximum d'achat : 6 euros par action (hors frais d'acquisition) ;
- pourcentage de détention maximum : 291 millions d'actions, soit 9,933 % des actions composant le capital de la société ;
- durée du programme de rachat : dix-huit mois.

Le Conseil d'administration n'a pas mis en œuvre l'autorisation d'opérer sur ses propres actions qui lui avait été consentie par l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.

AUTORISATION EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES À SOUMETTRE À LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 27 MAI 2020

Le renouvellement d'une autorisation en vue de procéder au rachat des actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce sera soumis à la prochaine Assemblée.

Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 27 mai 2020

1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Bolloré SE ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

2. Objectifs du programme de rachat d'actions

i) Réduire le capital de la société par annulation d'actions.
ii) Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée.
iii) Leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital.
iv) Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.
v) La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital.
vi) Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé par l'Assemblée générale dans le cadre du programme de rachat est fixée à 291 millions d'actions, soit 9,88 % du nombre total des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2019.
Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Bolloré SE détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la société à la date de réalisation des achats.
Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,16 euro de nominal cotées sur Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR0000039299.

4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 6 euros (hors frais d'acquisition) étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'administration notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020, soit jusqu'au 27 novembre 2021.

8.1.3. HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES METTANT TOUT CHANGEMENT SURVENU EN ÉVIDENCE

Année	Opérations	Nominal (en euros)	Montant de la variation du capital (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Capital social cumulé (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la société
19 janvier 2015	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre de l'offre publique d'échange sur les titres Havas	0,16	10 774 566,56	236 569 077,63	450 478 134,56	2 815 488 341
27 février 2015	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre de l'offre publique d'échange sur les titres Havas (période de réouverture)	0,16	11 478 196,80	344 130 687,81	461 956 331,36	2 887 227 071
29 juin 2015	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	888 554,08	24 601 841,09	462 844 885,44	2 892 780 534
2 octobre 2015	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	335 185,28	9 301 414,52	463 200 070,72	2 895 000 442
21 mai 2016	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	428 400	–	463 628 470,72	2 897 677 942
29 juin 2016	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 383 746,40	23 696 657,10	465 012 217,12	2 906 326 357
7 octobre 2016	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	660 140,16	11 593 711,56	465 672 357,28	2 910 452 233
28 juin 2017	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 203 335,68	25 646 091,68	466 875 692,96	2 917 973 081
5 octobre 2017	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	582 113,44	12 115 235,97	467 457 806,40	2 921 611 290
28 juin 2018	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	893 737,92	20 779 406,64	468 351 544,32	2 927 197 152
4 octobre 2018	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	379 503,84	8 254 208,52	468 731 048,16	2 929 569 051
26 juin 2019	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 276 244,32	27 997 609,77	470 007 292,48	2 937 545 578
2 septembre 2019	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	632 832	–	470 640 124,48	2 941 500 778
17 octobre 2019	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	495 695,36	10 161 754,88	471 135 819,84	2 944 598 874

8.2. Autres titres donnant accès au capital

8.2.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS BOLLORÉ SE AUTORISÉES ET NON ATTRIBUÉES

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré SE en date du 1er juin 2017 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.
Le nombre maximal d'options pouvant être consenties par le Conseil d'administration ne pourra donner droit à souscrire ou à acquérir un nombre d'actions représentant plus de 5 % du capital social.
Le prix de souscription ou le prix d'acquisition par les bénéficiaires devra être déterminé de la façon suivante :

i) s'agissant des options de souscription, le prix de souscription des actions sera déterminé le jour où les options seront consenties, sans que le prix de souscription puisse être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ou sur tout autre marché qui s'y substituerait lors des vingt séances de Bourse précédant la date d'attribution ;
ii) s'agissant des options d'achat, le prix d'achat des actions existantes sera déterminé le jour où les options seront consenties, sans que le prix d'achat puisse être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

L'autorisation a été consentie pour une durée de trente-huit mois à compter de l'Assemblée du 1er juin 2017.
Cette délégation n'a pas été utilisée par le Conseil d'administration.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES

Néant.

8.2.2. ACTIONS GRATUITES

ATTRIBUTION D'ACTIONS AUTORISÉES ET PARTIELLEMENT MISES EN ŒUVRE

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré SE en date du 3 juin 2016 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions Bolloré, existantes ou à émettre, de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi.
Cette délégation avait été consentie pour une durée de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne pouvait représenter plus de 5 % du capital, étant précisé que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne pouvaient excéder un sous-plafond égal à 2 %.
Cette autorisation a été partiellement utilisée par le Conseil d'administration en séances des i) 1er septembre 2016 à hauteur d'une attribution de 4 131 200 actions, ii) 23 mars 2017 à hauteur d'une attribution de 1 610 000 actions, iii) 22 mars 2018 à hauteur d'une attribution de 1 238 000 actions, et iv) 14 mars 2019 à hauteur d'une attribution de 3 017 500 actions.

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 1er septembre 2016, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	4 131 200
Dates d'attribution	1er septembre 2016
Période d'acquisition (3 ans)	2 septembre 2019
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	136
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	176 000
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2019	0

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 23 mars 2017, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	1 610 000
Dates d'attribution	23 mars 2017
Période d'acquisition (3 ans)	23 mars 2020
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	11
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	–
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2019	1 610 000

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 22 mars 2018, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	1 238 000
Dates d'attribution	22 mars 2018
Période d'acquisition (3 ans)	22 mars 2021
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	11
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	–
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2019	1 238 000

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 14 mars 2019, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	3 017 500
Dates d'attribution	14 mars 2019
Période d'acquisition (3 ans)	14 mars 2022
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	138
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	–
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2019	3 017 500

ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS DE PERFORMANCE BOLLORÉ SE ACQUISES DURANT L'EXERCICE

L'attribution du 1er septembre 2016 portant sur 4 131 200 actions gratuites existantes ou à émettre de la société, dont 640 000 actions de performance réservées aux mandataires sociaux, comportait une période d'acquisition de trois ans fixée au 2 septembre 2019.
Le pourcentage d'acquisition d'actions est conditionné, sauf circonstances exceptionnelles, à la présence des attributaires dans le Groupe à la date d'acquisition des actions et pour les dirigeants mandataires sociaux, à la réalisation des conditions de performance définies par le Conseil (voir chapitre 4. Gouvernement d'entreprise – Rémunérations et avantages).
Compte tenu de la réalisation de ces conditions, le solde des attributions à la date du 2 septembre 2019 s'est élevé à 3 955 200 titres et en conséquence, la société a procédé à une émission de 3 955 200 actions de numéraire.

ATTRIBUTION D'ACTIONS AUTORISÉES ET NON MISES EN ŒUVRE

L'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions d'actions gratuites Bolloré existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi.
Le nombre total d'actions attribuées ne pourra représenter plus de cinq pour cent (5 %) du capital de la société, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne pouvant excéder un sous-plafond égal à deux pour cent (2 %).
Cette délégation consentie pour une durée de trente-huit mois, n'a pas été mise en œuvre au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PAR DES SOCIÉTÉS LIÉES

Aucune attribution d'actions gratuites et d'actions de performance n'a été consentie par les sociétés contrôlées majoritairement directement ou indirectement par Bolloré SE.

8.3. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce)

Autorisations	Date de la délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximum (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	26 mois (29 juillet 2021)	Emprunt : 500 000 000 Capital : 200 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	26 mois (29 juillet 2021)	200 000 000 (1)	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	26 mois (29 juillet 2021)	10 % du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	26 mois (29 juillet 2021)	1 % du capital	Non utilisée

(1) Montant qui s'impute sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription.

8.4. Titres non représentatifs du capital

EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR LA SOCIÉTÉ

- Le 23 juillet 2015, l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 450 millions d'euros, représenté par 4 500 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 2,875 % par an, venant à échéance le 29 juillet 2021 (délégation par le Conseil d'administration en date du 19 mars 2015).
- Le 18 janvier 2017, l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 500 millions d'euros, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 2,00 % par an, venant à échéance le 25 janvier 2022 (délégation par le Conseil d'administration en date du 24 mars 2016).

7 Assemblées générales

Information relative aux Assemblées générales des actionnaires du 27 mai 2020 306

1. Ordre du jour 306

1.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020 306

1.2. Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020 306

2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales 306

2.1. Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020 306

2.2. Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020 307

2.3. Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020 309

3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020 311

4. Rapports des Commissaires aux comptes 312

4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme avec suppression du droit préférentiel de souscription 312

4.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital 313

4.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 314

Information relative aux Assemblées générales des actionnaires du 27 mai 2020

COMMUNIQUÉ PUBLIÉ SUR LE SITE DE BOLLORÉ, LE 8 AVRIL 2020

Le Conseil d'administration de Bolloré SE s'est réuni le 8 avril 2020 et a notamment décidé que les Assemblées générales ordinaire et extraordinaire des actionnaires de la société, convoquées pour le 27 mai 2020 à 9 heures, se tiendront dans les locaux de la société au 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex et seront retransmises en direct et dans leur intégralité sur le site www.bollore.com.
Les actionnaires ou les autres personnes ayant le droit d'y assister ne seront présents ni physiquement ni par conférence téléphonique ou audiovisuelle. Cette décision s'inscrit dans le contexte sanitaire actuel, compte tenu du renforcement des mesures prises par les autorités concernant le confinement des personnes et la fermeture des établissements recevant du public. Elle est conforme à l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées.
En conséquence, les actionnaires sont vivement encouragés à voter par correspondance ou par Internet [1] avant le 26 mai 2020 (à 15 heures, heure de Paris).
Le formulaire sera en ligne sur le site www.bollore.com. Il devra être parvenu à CACEIS Corporate Trust – Direction des opérations – Assemblées générales – 14, rue Rouget-de-Lisle – 92130 Issy-les-Moulineaux, trois jours au moins avant la date des Assemblées générales (soit le samedi 23 mai 2020), exclusivement aux fins de voter par correspondance ou de donner pouvoir au Président des Assemblées. Aucune carte d'admission ne pourra être adressée aux actionnaires qui en feraient néanmoins la demande.
Les actionnaires disposent depuis le 25 mars 2020 et jusqu'au 14 avril 2020 de la possibilité d'adresser à la société des demandes d'inscription de points ou de projets de résolution à l'ordre du jour.
Les Assemblées générales se tenant hors de la présence de ses actionnaires, ceux-ci n'auront pas la possibilité de poser des questions en séance.
Il est rappelé toutefois que les actionnaires ont la faculté de poser par écrit des questions auxquelles le Président répondra au cours des Assemblées. Ces questions écrites doivent être envoyées au 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception et adressée à la société Bolloré SE – Direction juridique au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée générale, soit le vendredi 22 mai 2020. Elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier.

1. Ordre du jour

1.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020

- Rapport de gestion du Conseil d'administration – Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise – Rapports des Commissaires aux comptes – Présentation et approbation des comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2019 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.
- Approbation du rapport du Conseil d'administration et des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels ; quitus aux administrateurs.
- Affectation du résultat.
- Approbation des conventions et engagements réglementés.
- Renouvellement du mandat d'un administrateur.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société.
- Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce telles que présentées dans le rapport de gouvernement d'entreprise (Say on pay « ex post »).
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er janvier au 14 mars 2019 ou attribués au cours de la même période à Vincent Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général de la société (Say on pay « ex post »).
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er janvier au 14 mars 2019 ou attribués au cours de la même période à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Directeur général délégué de la société (Say on pay « ex post »).
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er avril au 31 décembre 2019 ou attribués au cours de la même période à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général (Say on pay « ex post »).
- Approbation de la politique de rémunération des administrateurs établie par le Conseil d'administration (Say on pay « ex ante »).
- Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général établie par le Conseil d'administration (Say on pay « ex ante »).
- Pouvoirs pour les formalités.

1.2. Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020

- Rapport du Conseil d'administration.
- Rapports des Commissaires aux comptes.
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique comportant une composante échange initiée par la société.
- Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.
- Modification de l'article 12 des statuts « Conseil d'administration – Administrateurs salariés » à l'effet de modifier les modalités de désignation des administrateurs salariés et de mettre en harmonie les statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce relatives au nombre d'administrateurs salariés présents au Conseil d'administration selon le nombre d'administrateurs siégeant au Conseil.
- Modifications des dispositions de l'article 19 des statuts « Assemblées générales » par ajout d'une disposition permettant le recours au vote à distance par voie électronique.
- Modifications des dispositions de l'article 16 des statuts « Rémunérations des administrateurs » consécutives à la suppression de la notion de « jetons de présence » dans la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte ».
- Pouvoirs pour les formalités.

2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales

2.1. Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

La **première résolution** a pour objet l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2019 qui se soldent par un résultat de 16 744 195,32 euros.
La **deuxième résolution** soumet à votre approbation les comptes consolidés de l'exercice 2019 qui se soldent par un résultat net consolidé part du Groupe de 237 404 milliers d'euros.
La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2019 et de vous proposer de fixer le dividende de l'exercice à 176 490 046 euros, soit un dividende de 0,06 euro par action.

(1) Sous réserve de la publication avant le lundi 4 mai 2020 de dispositions réglementaires autorisant le vote par Internet en dépit de l'absence de dispositions statutaires spécifiques.

Un acompte sur dividende de 0,02 euro par action décidé en Conseil d'administration du 12 septembre 2019 ayant été mis en paiement le 17 octobre 2019, le dividende complémentaire de 0,04 euro par action serait mis en paiement le 8 juin 2020.

APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

La **quatrième résolution** a pour objet de vous demander, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, d'approuver l'avenant à la convention de trésorerie qui y est relatée.

MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration de votre société compte treize membres dont deux administrateurs salariés et cinq femmes.
Nous vous proposons par le vote de la **cinquième résolution** de renouveler le mandat de Marie Bolloré pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Constantin Associés et celui de Commissaire aux comptes suppléant du cabinet Cisane arrivent à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée.
Le Conseil d'administration a décidé de vous proposer par le vote des **sixième et septième résolutions** de renouveler les mandats de Constantin Associés et de Cisane pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ACQUÉRIR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La **huitième résolution** vous propose d'autoriser le Conseil d'administration à racheter des actions de votre société.
Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir 291 millions d'actions, soit 9,88 % des actions composant le capital social de la société.
Ce programme d'achat pourrait être utilisé pour les objectifs suivants :
i) réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
vi) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.
Le prix maximum d'achat serait fixé à 6 euros par action (hors frais d'acquisition).
Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et met fin au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 aux termes de sa 22e résolution.

VOTE SUR LES INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉMUNÉRATIONS DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX

La **neuvième résolution** propose à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II, d'approuver les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce (vote ex post global).
Ce vote concerne des informations relatives aux rémunérations de chaque mandataire social (y compris celles versées ou attribuées par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16), ainsi qu'un ensemble d'autres informations qui sont présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
Par ailleurs, l'Assemblée sera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III (vote ex post individuel), appelée à statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice pour les mandataires sociaux ci-après désignés :
- pour la période du 1er mars au 14 mars 2019, Vincent Bolloré, en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général **(dixième résolution)** ;
- pour la période du 1er mars au 14 mars 2019, Cyrille Bolloré, en raison de l'exercice de son mandat de Directeur général délégué **(onzième résolution)** ;
- pour la période du 14 mars au 31 décembre 2019, Cyrille Bolloré, en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général **(douzième résolution)**.

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les **treizième et quatorzième résolutions** ont pour objet de soumettre à votre approbation les politiques de rémunération applicables respectivement aux administrateurs et au Président-directeur général (vote ex ante).
Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, modifiées par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, la politique de rémunération des mandataires sociaux établie par le Conseil d'administration sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise).

POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

La **quinzième résolution** concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

2.2. Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration auquel est joint le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, qu'elle approuve dans tous leurs termes, ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.
Elle approuve spécialement les dépenses visées par l'article 223 quater du Code général des impôts, non admises en charges déductibles pour la détermination du montant de l'impôt sur les sociétés, en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élèvent à un montant global de 224 463 euros.
En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2019 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 24 843 403 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 237 404 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui sont présentés.
L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	16 744 195,32
Report à nouveau antérieur	268 442 387,12
Affectation à la réserve légale	367 801,34
Bénéfice distribuable	**284 818 781,10**
Dividendes	
– Acompte sur dividende (1)	58 830 015,56
– Dividende complémentaire (2)	117 660 031,12
Report à nouveau	108 328 734,42

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 12 septembre 2019 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 17 octobre 2019.
(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 2 944 598 874, 3 098 096 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2019 portent jouissance au 1er janvier 2020 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2019.

Le dividende au titre de l'exercice 2019 se trouve ainsi fixé à 0,06 euro par action au nominal de 0,16 euro.
Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 8 juin 2020.
Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte de ce que les montants des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

Exercice	2018	2017	2016
Nombre d'actions	2 929 569 051	2 921 611 290	2 906 326 357
Dividende (en euros)	0,06 (2)	0,06 (2)	0,06 (1)
Montant distribué (en millions d'euros)	175,63	175,07	174,37

(1) Les dividendes perçus avant le 1er janvier 2018 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %.
Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.
(2) Depuis le 1er janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou flat tax) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.
Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.
Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.
Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve la convention qui y est relatée et prend acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Marie Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat de la société Constantin Associés, Commissaire aux comptes titulaire, arrive à terme lors de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat de Cisane, Commissaire aux comptes suppléant, arrive à terme lors de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acquérir des actions de la société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce en vue :

i) de réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
ii) d'honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
iii) de leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
iv) d'assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
v) de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
vi) de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat est fixé à 6 euros par action (hors frais d'acquisition).
En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale, soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'administration pourra ajuster le prix d'achat afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.
Le Conseil d'administration pourra acquérir 291 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit 9,88 % des actions composant le capital social de la société.
L'Assemblée générale donne tout pouvoir au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, établir tous documents, effectuer toutes déclarations et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.
Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et met fin au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 aux termes de sa 22e résolution.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce telles que présentées dans le rapport de gouvernement d'entreprise – Say on pay « ex post »)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37

du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le document d'enregistrement universel.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er janvier au 14 mars 2019 ou attribués au cours de la même période à Vincent Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général de la société – Say on pay « ex post »)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er janvier au 14 mars 2019 ou attribués au cours de la même période à Vincent Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général de la société, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er janvier au 14 mars 2019 ou attribués au cours de la même période à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Directeur général délégué de la société – Say on pay « ex post »)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er janvier au 14 mars 2019 ou attribués au cours de la même période à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Directeur général délégué de la société, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er avril au 31 décembre 2019 ou attribués au cours de la même période à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général – Say on pay « ex post »)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de la période du 1er avril au 31 décembre 2019 ou attribués au cours de la même période à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général de la société, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs établie par le Conseil d'administration – Procédure de vote ex ante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le document d'enregistrement universel.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général établie par le Conseil d'administration – Procédure de vote ex ante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II, la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le document d'enregistrement universel.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

2.3. Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique comportant une composante échange initiée par la société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la société, en rémunération de titres (actions ou tous autres instruments financiers) admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce, apportés à une offre publique comportant une composante échange initiée par la société (agissant seule ou en qualité de co-initiatrice), en France ou à l'étranger selon les règles locales ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder quinze millions d'euros (15 000 000 €) ;
- prend acte, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs d'actions et/ou de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :
  - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et de constater le nombre de titres apportés à l'échange ainsi que le nombre d'actions ou de valeurs mobilières émises au résultat de ces apports,
  - de déterminer la date de jouissance, les modalités d'émission et les autres caractéristiques des actions nouvelles ou, le cas échéant, des valeurs mobilières ainsi émises,
  - de prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger, au titre de ces émissions, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits déjà émis et donnant accès au capital, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement,
  - d'imputer les frais d'émission sur le montant des primes y afférentes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après augmentation,
  - plus généralement, de prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour réaliser les émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier les statuts en conséquence et demander l'admission aux négociations de tous marchés d'instruments financiers des actions et/ou valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;

- décide que la délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- autorise le Conseil d'administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :
  - à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois, et
  - à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 12 « Conseil d'administration – Administrateurs salariés » à l'effet de modifier les modalités de désignation des administrateurs salariés et de mettre en harmonie les statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce relatives au nombre d'administrateurs salariés présents au Conseil d'administration selon le nombre d'administrateurs siégeant au Conseil)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 12 des statuts « Conseil d'administration – Administrateurs salariés » à l'effet de déterminer de nouvelles modalités de désignation des administrateurs salariés et de modifier, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le nombre d'administrateurs salariés au Conseil en fonction du nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale.

« Article 12 – Conseil d'administration

.../...

4. Administrateurs salariés

En vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil comprend des administrateurs représentant les salariés.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est de deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire est supérieur à **huit,** de un quand ce nombre est inférieur ou égal à **huit**.

Le nombre de membres du Conseil à prendre en compte pour déterminer le nombre d'administrateurs salariés est apprécié à la date de désignation des représentants des salariés au Conseil.

Les administrateurs élus par les salariés en vertu de l'article L. 225-27 du Code de commerce ainsi que les administrateurs salariés actionnaires nommés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ne sont pas pris en compte à ce titre.

Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire est égal ou inférieur à huit, l'administrateur salarié est désigné par le Comité de Groupe pour une durée de trois ans.

Les fonctions de l'administrateur salarié prendront fin à l'expiration d'une période de trois ans suivant la date de prise d'effet de leur désignation par le Comité de Groupe.

Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire est supérieur à huit, un second administrateur salarié est nommé par le Comité commun des sociétés européennes du Groupe Bolloré, pour une durée de trois ans

Les fonctions de l'administrateur salarié prendront fin à l'expiration d'une période de trois ans suivant la date de prise d'effet de leur désignation par le Comité commun des sociétés européennes du Groupe Bolloré.

Si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée devient égal ou inférieur à huit, le mandat du second administrateur salarié se poursuivra néanmoins jusqu'à son échéance. »

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Modifications des dispositions de l'article 19 des statuts « Assemblées générales » par ajout d'une disposition permettant le recours au vote à distance par voie électronique)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 19 des statuts « Assemblées générales » à l'effet d'y intégrer une disposition permettant le recours au vote à distance par voie électronique.

L'article 19 « Assemblées générales » sera désormais rédigé comme suit :

« Article 19 – Assemblées générales

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

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

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

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute Assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration, par télétransmission. Conformément aux dispositions de l'article 1367 du Code civil, en cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire consiste en l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions légales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En ce qui concerne les actions grevées d'usufruit, remises en gage, faisant l'objet de saisie-arrêt ou indivises, le droit de vote en est exercé conformément aux prescriptions légales.

Toutefois, en cas de transmission des actions avec réserve d'usufruit effectuée dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, les droits de vote de l'usufruitier sont limités aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président administrateur délégué, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi. »

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Modifications des dispositions de l'article 16 des statuts « Rémunération des administrateurs » consécutives à la suppression de la notion de « jetons de présence » dans la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte »)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 16 des statuts « Rémunérations des administrateurs » à l'effet de modifier la terminologie relative à la rémunération des administrateurs

L'article 16 « Rémunération des administrateurs » sera désormais rédigé comme suit :

« Article 16 – Rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale peut allouer une somme fixe annuelle aux administrateurs en rémunération de leur activité. Le montant en est maintenu jusqu'à décision nouvelle. Le Conseil en fait librement la répartition.

Il peut également être alloué aux administrateurs, par le Conseil d'administration, des rémunérations exceptionnelles dans les cas et dans les conditions prévus par la loi. »

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi et toutes déclarations où besoin sera.

3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020

Mesdames, Messieurs,
Nous vous avons convoqués en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre à votre approbation des résolutions ayant pour objet de consentir au Conseil :

- une délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique comportant une composante échange initiée par votre société ;
- l'autorisation pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

Par ailleurs, vous serez appelés à vous prononcer sur des modifications statutaires ayant pour objet la mise en harmonie de nos statuts avec les nouvelles dispositions légales.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique comportant une composante échange initiée par la société

Nous vous proposons, par le vote de la première résolution, de déléguer au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la société, en France ou à l'étranger selon les règles locales, sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce.
Il vous est proposé de limiter le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme à 15 000 000 euros.
Il vous est également proposé de supprimer, au profit des titulaires de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre.
Nous vous proposons de décider que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la délégation consentie et notamment de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et constater le nombre de titres apportés à l'échange, déterminer la date de jouissance, les modalités d'émission et les autres caractéristiques des actions nouvelles, et/ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions de la société et de prendre généralement toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour réaliser les émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier les statuts en conséquence et demander l'admission aux négociations de tous marchés d'instruments financiers des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation.
La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration serait valable pour une durée de vingt-six mois.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions

La deuxième résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée générale à :

- réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois ;
- imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- conférer au Conseil tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation pour fixer les conditions et modalités de cette ou ces réductions de capital.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 12 « Conseil d'administration – Administrateurs salariés » à l'effet de modifier les modalités de désignation des administrateurs salariés et de mettre en harmonie les statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce relatives au nombre d'administrateurs salariés présents au Conseil d'administration selon le nombre d'administrateurs siégeant au Conseil

La transformation de la société Bolloré en société européenne a pris effet le 10 décembre 2019, date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés sous sa nouvelle forme.
Dans le cadre de l'accord conclu le 4 octobre 2019 avec les groupes spéciaux de négociation (regroupant les représentants des salariés des États membres de l'Union européenne et de l'Espace économique européen des sociétés du Groupe adoptant la forme de SE), une instance commune dénommée « le Comité commun des sociétés européennes du Groupe Bolloré en Europe » a été mise en place.
Au titre de la négociation relative à la participation qui s'entend de l'influence de ce Comité quant à l'exercice du droit d'élire certains membres du Conseil d'administration, les parties se sont accordées sur de nouvelles modalités de désignation des administrateurs salariés, l'un d'entre eux continuant à être désigné par le Comité de Groupe, la désignation du second relevant de la compétence du Comité commun des sociétés européennes du Groupe Bolloré en Europe.
En conséquence, nous vous proposons, par le vote de la troisième résolution, de modifier l'article 12 des Statuts « Conseil d'administration – Administrateurs salariés » à l'effet de déterminer de nouvelles modalités de désignation des administrateurs salariés
D'autre part, nous vous proposons la mise à jour de nos statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce portant le nombre d'administrateurs salariés à nommer à deux au moins si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire est supérieur à huit (contre douze précédemment).

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Modifications des dispositions de l'article 19 des statuts « Assemblées générales » par ajout d'une disposition permettant le recours au vote à distance par voie électronique

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-107 du Code de commerce, tout actionnaire peut voter par correspondance quelle que soit la nature, ordinaire, extraordinaire ou spéciale de l'Assemblée.
À ce jour, à défaut d'une disposition expresse de nos statuts permettant le recours au vote à distance par voie électronique (article R. 225-61), ce vote ne peut s'exercer que sur « support papier ».
Afin de pouvoir mettre en œuvre cette modalité de vote par voie électronique, facilitant ainsi la participation des actionnaires aux assemblées, nous vous proposons, par le vote de la quatrième résolution, de modifier l'article 19 des statuts « Assemblées générales » à l'effet d'y intégrer les dispositions permettant le recours au vote à distance par voie électronique.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Modifications des dispositions de l'article 16 des statuts « Rémunération des administrateurs » consécutives à la suppression de la notion de « jetons de présence » dans la loi Pacte du 22 mai 2019 (cinquième résolution)

Nous vous proposons, par le vote de la cinquième résolution, de modifier les dispositions de l'article 16 des statuts « Rémunérations des administrateurs » afin de remplacer la terminologie de « jetons de présence » supprimée par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 dite « loi Pacte » par celle de « rémunération ».

SIXIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour les formalités

La sixième résolution soumise à votre approbation vous invite à donner tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire pour remplir toutes formalités de droit consécutives à l'Assemblée.

Le Conseil d'administration

4. Rapports des Commissaires aux comptes

4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme avec suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020 – 1re résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92, L. 235-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de votre société en rémunération des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique comportant une composante échange, sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce, pour un montant maximum en nominal de 15 000 000 d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport, conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Le rapport du Conseil d'administration ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Samuel Clochard

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Thierry Queron

4.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020 – deuxième résolution

À l'Assemblée générale de la société Bolloré SE,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Samuel Clochard

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Thierry Queron

4.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Bolloré SE,

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'ASSEMBLEE GÉNÉRALE

CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avenant à la convention de trésorerie conclue le 30 novembre 2001 entre Blue Solutions et Bolloré SE.

Nature et objet : avenant à la convention de trésorerie conclue le 30 novembre 2001 entre Blue Solutions et Bolloré SE.

Modalités : votre Conseil d'administration en date du 12 septembre 2019 a autorisé la conclusion d'un avenant à la convention afin de renouveler l'engagement de Bolloré SE jusqu'au 31 décembre 2020 et de maintenir donc son soutien financier à Blue Solutions jusqu'à cette date.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : octroyer à Blue Solutions toutes les ressources nécessaires pour poursuivre ses investissements.

Administrateurs concernés : Sébastien Bolloré, Martine Studer, Cyrille Bolloré et Marie Bolloré.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Bolloré Participations SE

Au titre des prestations de présidence, Bolloré Participations SE a facturé entre le 1er janvier 2019 et le 14 mars 2019 à votre société la somme de 296 936,84 euros correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

Au titre de la convention de prestations de services, Bolloré Participations SE apporte à votre société une assistance dans les domaines financiers, juridiques et de définition de stratégie. Bolloré Participations SE a facturé à ce titre en 2019 à votre société une somme de 1 468 158 euros.
Administrateurs intéressés : Vincent Bolloré, Cyrille Bolloré, Yannick Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré et Cédric de Bailliencourt.

Conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics

Au titre des conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics avec des sociétés du Groupe Bolloré, votre société a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédant celui du versement, soit :

- 2 374 200 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- 2 757 600 euros facturés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vidri) ;
- 687 650 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal) ;
- 889 903 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun) ;
- 548 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon) ;
- 602 650 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

Avec la société Blue Solutions

Convention de refacturation de coûts de construction et de maintenance d'un poste de transformation électrique entre Blue Solutions et Bolloré SE

Le poste de transformation électrique objet du marché de travaux qui a fait l'objet au cours de l'exercice 2013 d'un transfert de Blue Solutions au profit de votre société a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations de votre société que des installations Blue Solutions.

Votre Conseil d'administration du 21 mars 2013 a autorisé la conclusion d'une convention aux termes de laquelle seront refacturés par votre société à Blue Solutions des coûts de construction du poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ainsi que des coûts de maintenance refacturés « at cost ».

Au titre de l'exercice 2019, la refacturation de votre société s'élève à 69 412 euros.

Avenant en date du 12 mai 2017 à la convention de trésorerie en date du 30 novembre 2001

Le Conseil d'administration en date du 11 mai 2017 a autorisé la conclusion d'un avenant à la convention de trésorerie afin de maintenir l'engagement de Bolloré SE de renoncer à se prévaloir des dispositions relatives au préavis de résiliation jusqu'au 30 juin 2020 et de maintenir ainsi son soutien financier à sa filiale jusqu'à cette date.

Paris-la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 avril 2020

Les Commissaires aux comptes

Constantin Associés Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited Thierry Queron	AEG Finances Membre français de Grant Thornton International Samuel Clochard

8 Informations complémentaires

1. Principales dispositions légales et statutaires 316

1.1. Dénomination sociale 316

1.2. Lieu et numéro d'immatriculation 316

1.3. Date de constitution et durée 316

1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable 316

1.5. Actes constitutifs et statuts 316

2. Documents accessibles au public 319

3. Personnes responsables du document d'enregistrement universel et de l'information financière 319

3.1. Nom et fonction du responsable 319

3.2. Attestation de la personne responsable 319

3.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière 319

4. Responsables du contrôle des comptes 319

4.1. Commissaires aux comptes titulaires 319

4.2. Commissaires aux comptes suppléants 319

5. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 320

6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L. 225-37-5 du Code de commerce) 320

6.1. Structure et répartition du capital de la société 320

6.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce 320

6.3. Participations directes ou indirectes au sein du capital de la société ayant fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil ou d'une déclaration d'opération sur titres 320

6.4. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci 320

6.5. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel 320

6.6. Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote 320

6.7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société 320

6.8. Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en matière d'émission ou de rachat de titres 321

6.9. Accords conclus par la société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la société 321

6.10. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, les salariés ou les dirigeants de la société, en cas de démission, de licenciement sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange 321

1. Principales dispositions légales et statutaires

1.1. Dénomination sociale

« Bolloré SE ».

1.2. Lieu et numéro d'immatriculation

La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Quimper sous le numéro 055 804 124.
Le code APE est 2221Z.
Son identifiant d'entité juridique (Code LEI) est 969500LEKCHH6VV86P94.

1.3. Date de constitution et durée

La société a été constituée en 1926 pour une durée expirant le 2 août 2025. L'Assemblée générale du 29 mai 2019 a décidé, par anticipation, de proroger la durée de la société dont le terme a été fixé au 31 décembre 2116.

1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable

La société Bolloré SE est une société européenne à Conseil d'administration dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric.
La société est soumise aux dispositions du droit français.
La transformation de la société Bolloré de société anonyme en société européenne a été décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019. Cette transformation est devenue effective à compter de l'immatriculation de la société au Registre du commerce et des sociétés de Quimper sous sa nouvelle forme, soit le 10 décembre 2019.
La société Bolloré SE est régie par les dispositions du règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, les dispositions de la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier, et par ses statuts.
Le département administratif de la société est situé au 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex (tél. : +33 (0)1 46 96 44 33).
La société dispose de deux établissements secondaires, l'un à Cascadec, 29390 Scaër, l'autre à Paris, 12, avenue Paul-Doumer (75116).

1.5. Actes constitutifs et statuts

La société Bolloré SE est une société européenne dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric.
Les documents et renseignements relatifs à la société peuvent être consultés au département administratif de la société : 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex.

1.5.1. OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 DES STATUTS)

La société a pour objet, en France et en tous autres pays, sans exception, directement ou indirectement :
- la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- l'application industrielle de toutes technologies ;
- toutes activités de transports de toutes natures, maritimes, terrestres ou autres, ainsi que toutes prestations de services d'auxiliaire de transport, sous toutes leurs formes, et toutes opérations connexes ;
- la prestation de services, conseils et assistance, notamment financiers, aux entreprises ;
- l'achat et la vente de tous produits, l'acquisition, la gestion et l'exploitation, notamment sous forme de bail, avec ou sans option d'achat, la vente de tout bien de consommation ou d'équipement, matériel fixe, mobile ou roulant, machines et outillages, ainsi que de tous véhicules terrestres, maritimes ou aériens ;
- l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales ou industrielles ;
- et, plus généralement, toutes opérations quelconques, commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes.

1.5.2. RÉSUMÉ DES DISPOSITIONS CONTENUES DANS LES STATUTS, LA CHARTE ET LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR CONCERNANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les dispositions relatives aux organes d'administration et de direction figurent dans le titre III des statuts.
Ainsi, le Conseil d'administration est composé de trois à dix-huit membres, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.
La durée de leur fonction est de trois années, la limite d'âge pour exercer leur fonction étant fixée à 99 ans.
Le Conseil comprend deux administrateurs salariés qui sont désignés par le Comité de groupe pour une durée de trois ans.
Le règlement intérieur du Conseil d'administration contient une disposition aux termes de laquelle chaque administrateur devra allouer chaque année un pourcentage de 10 % du montant de la rémunération reçue (ex-jetons de présence) au titre de ses fonctions à l'acquisition de titres de la société et ce, jusqu'à détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de la rémunération reçue (ex-jetons de présence).
Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président du Conseil d'administration, personne physique qui organise les travaux du Conseil et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.
Quelle que soit la durée pour laquelle elles ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire tenue après la date à laquelle il a atteint l'âge de 75 ans révolus. Toutefois, le Conseil d'administration peut décider en ce cas de renouveler le mandat du Président pour une ou deux périodes de deux années.
Le Conseil désigne l'un de ses membres, à qui est conféré le titre de Vice-Président administrateur délégué en lui déléguant par anticipation les fonctions de Président et de Directeur général, qui lui seront automatiquement dévolues en cas de décès ou de disparition du Président. Cette délégation est donnée au Vice-Président administrateur délégué pour une durée limitée, sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.
Le Conseil peut désigner parmi ses membres, un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président, si cette vacance n'a pas été suppléée par le Vice-Président administrateur délégué.
À défaut, cette présidence incombe à un membre du Conseil spécialement désigné par ses collègues pour chaque séance.
Le Conseil peut nommer également un secrétaire, qui peut être pris en dehors des membres du Conseil.
La Direction générale de la société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général. En cas de décès ou de disparition du Président, et si ce dernier exerçait la Direction générale, le Vice-Président administrateur délégué exerce la Direction générale.
Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes (dans la limite de cinq) d'assister celui-ci, au titre de Directeur général délégué.

1.5.3. DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX CENSEURS

L'article 18 – Le Collège de censeurs dispose que l'Assemblée générale ordinaire aura la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs.
Les censeurs pourront être des personnes physiques ou morales. Les personnes morales auxquelles des fonctions de censeurs ont été conférées seront représentées par un représentant permanent désigné par elles.
Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration et peuvent prendre part aux délibérations, mais avec voix consultative seulement. La durée de leurs fonctions est d'une année, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année suivant celle de leur nomination.

1.5.4. DROITS, PRIVILÈGES, RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

L'article 11 des statuts dispose que, outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.
L'article 19 des statuts dispose *« .../...Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Toutefois, conformément aux dispositions légales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.*
En ce qui concerne les actions grevées d'usufruit, remises en gage, faisant l'objet de saisie-arrêt ou indivises, le droit de vote en est exercé conformément aux prescriptions légales. Toutefois, en cas de transmission des actions avec réserve d'usufruit effectuée dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, les droits de vote de l'usufruitier sont limités aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.../... »

1.5.5. ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts de la société ne prévoient pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

1.5.6. CONVOCATIONS ET CONDITIONS D'ADMISSION AUX ASSEMBLÉES

CONVOCATIONS

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les décrets en vigueur.
Après accomplissement des formalités préliminaires à la convocation prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et dans le *Bulletin des annonces légales obligatoires.*
Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

MODALITÉS PARTICULIÈRES DE LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU LES DISPOSITIONS DES STATUTS QUI PRÉVOIENT CES MODALITÉS (ARTICLE L. 225-37-4, 9° DU CODE DE COMMERCE)

Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.
L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.
Tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée générale peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou peut voter par correspondance dans les conditions légales.

1.5.7. DISPOSITION DES STATUTS, CHARTE, RÈGLEMENT POUVANT RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

1.5.8. DISPOSITION DE L'ACTE CONSTITUTIF, CHARTE, RÈGLEMENT FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Néant.

1.5.9. CONDITIONS DES STATUTS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

Les modifications de capital peuvent être réalisées dans les conditions prévues par la loi.

1.5.10. CONVENTIONS

1.5.10.a. CHARTE INTERNE DE QUALIFICATION DES CONVENTIONS

Compte tenu des évolutions de la réglementation et de diverses normes, le Conseil d'administration du 12 septembre 2019 a adopté une nouvelle charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions et opérer ainsi une distinction d'une part, entre les conventions soumises au régime d'autorisation préalable du Conseil et d'approbation par l'Assemblée générale (régime des conventions dites « réglementées ») et d'autre part, les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (conventions dites « libres »).
En outre, après avoir rappelé les conditions d'application du régime juridique des conventions réglementées et les différentes phases de la procédure de contrôle, cette charte prévoit, conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce, la mise en place d'une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Typologie des conventions courantes conclues à des conditions normales

La typologie, établie sur la base des conventions conclues régulièrement au sein du Groupe a été déterminée en s'appuyant sur les travaux des Directions financières et juridiques et appréciée en lien avec les Commissaires aux comptes.
Sont considérés comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et de ce fait ne sont soumises à aucune autorisation préalable à leur conclusion :

- facturations de Bolloré SE à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations notamment d'assistance administrative ou de gestion ;
- transferts d'actifs d'une quelconque société du Groupe dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;
- options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassement de titres intervenant entre la société et des personnes physiques ou personnes morales (ayant des liens avec la société, tels que définis à l'article L. 225-38 du Code de commerce) dans la limite du plafond de 1 000 000 d'euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de Bourse ;
- transferts entre la société et l'un de ses administrateurs d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la société émettrice des titres transférés ;
- opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts et/ou d'emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximum de 0,50 %.

Procédure d'évaluation interne des conventions libres

Les conditions des conventions qualifiées de courantes et conclues à des conditions normales seront évaluées chaque année par le Conseil, lors de la réunion appelée à arrêter les comptes.
À cet effet, le Conseil disposera des travaux du Directeur financier et du Directeur juridique Groupe. Ces derniers auront préalablement rendu compte de leurs travaux au Comité d'audit qui en rapportera la teneur au Conseil d'administration appelé ainsi à procéder au contrôle de la qualification des conventions concernées.
La mise en œuvre de la procédure d'évaluation intervenue lors des séances du Comité d'audit du 10 mars 2020 et du Conseil d'administration le 12 mars 2020, a permis de considérer que la qualification des conventions retenue lors de leur conclusion répond aux exigences requises.

1.5.10.b. REVUE DES CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET POURSUIVIES AU COURS DE L'EXERCICE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 12 mars 2020 a procédé à l'examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019 puis a constaté que les justifications de leur conclusion et les différents intérêts qui avaient présidé à leur mise en place demeuraient pérennes pour chacune d'entre elles.
Ainsi, le Conseil dans le cadre de sa revue annuelle a successivement examiné les conventions suivantes :

Conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics

Au titre des conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics avec des sociétés du Groupe Bolloré, la société Bolloré SE a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédant celui du versement, soit :

- 2 374 200 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- 2 757 600 euros versés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vridi) ;
- 687 650 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal) ;
- 889 903 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun) ;
- 548 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon) ;
- 602 650 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

Avec la société Blue Solutions

- **Convention de refacturation des coûts de construction et de maintenance d'un poste de transformation électrique entre Blue Solutions et Bolloré SE**

Le Poste de transformation électrique, objet du marché de travaux qui a fait l'objet au cours de l'exercice 2013 d'un transfert de Blue Solutions au profit de Bolloré SE, a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations Bolloré que des installations Blue Solutions.
Au titre d'une convention aux termes de laquelle sont refacturés par Bolloré SE à Blue Solutions des coûts de construction du Poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ainsi que des coûts de maintenance refacturés « at cost », la refacturation de la société Bolloré SE s'élève en 2019 à 69 412 euros HT.

- **Convention de trésorerie en date du 30 novembre 2001 (convention amendée le 12 septembre 2019)**

En séance du 11 mai 2017, le Conseil avait autorisé la conclusion d'un avenant à la convention de trésorerie afin de maintenir l'engagement de Bolloré SE de renoncer à se prévaloir des dispositions relatives au préavis de résiliation jusqu'au 30 juin 2020 et de maintenir son soutien financier à sa filiale jusqu'à cette date.

Avec la société Bolloré Participations SE

- **Prestations de Présidence (période du 1er janvier au 14 mars 2019)**

Au titre des prestations de Présidence, Bolloré Participations SE a facturé en 2019 à la société Bolloré SE la somme de 296 936,84 euros HT correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

- **Convention de prestations de services**

Le montant facturé au titre de l'exécution de la convention de prestations de services conclue entre Bolloré Participations SE et Bolloré SE a été porté, suite à l'autorisation préalable donnée par le Conseil d'administration en séance du 19 mars 2015, à 1 468 158 euros HT à compter de l'exercice 2015 et pour les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision du Conseil d'administration.
Au titre de cette convention de prestations de services, Bolloré Participations SE apporte à Bolloré SE son assistance et sa collaboration dans les domaines suivants :

Financier :

- relations avec les banques ;
- étude et présentation des demandes de crédits ;
- assistance lors de toute planification financière ;
- assistance lors de la préparation des budgets et lors du contrôle de l'exécution des budgets ;
- animation et gestion du suivi du besoin en fonds de roulement.

Juridique :

- assistance dans la réalisation des opérations de restructuration, en matière d'acquisition, de négociation et d'établissement de contrats.

Actions de stratégie :

- élaboration en matière de stratégie et d'animation ;
- étude dans le cadre de projet d'investissement, de développement ;
- analyse des synergies ;
- assistance aux prises de décisions stratégiques.

Assistance à la direction de l'entreprise :

- aide à la Direction du Groupe.

2. Documents accessibles au public

Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur simple demande auprès de :
Direction communication Groupe – relations investisseurs
Groupe Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38
Par ailleurs, le site Internet du Groupe (www.bollore.com) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe, sous la rubrique « Publications et presse ».

3. Personnes responsables du document d'enregistrement universel et de l'information financière

3.1. Nom et fonction du responsable

Cyrille Bolloré, Président-directeur général.

3.2. Attestation de la personne responsable

« 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 qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans le présent document d'enregistrement universel (dont la table de concordance figurant en annexe de ce document d'enregistrement universel indique le contenu) 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.

Puteaux, le 28 avril 2020
Cyrille Bolloré

3.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter la Direction de la communication et des relations investisseurs :

Emmanuel Fossorier	Xavier Le Roy
Directeur communication financière	Directeur relations investisseurs
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85	Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38	Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

4. Responsables du contrôle des comptes

4.1. Commissaires aux comptes titulaires

Constantin Associés
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la Défense Cedex

Représenté par Thierry Quéron

Première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 28 juin 1990.
Renouvellements : Assemblées générales ordinaires des 12 juin 1996, 6 juin 2002, 5 juin 2008 et 5 juin 2014.
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

AEG Finances – Audit Expertise Gestion
29, rue du Pont
92200 Neuilly-sur-Seine

Représenté par Samuel Clochard

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007.
Renouvellements : Assemblées générales ordinaires des 5 juin 2013 et 29 mai 2019.
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

4.2. Commissaires aux comptes suppléants

CISANE
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la Défense Cedex

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014.
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Institut de Gestion et d'Expertise Comptable – IGEC
22, rue Garnier
92200 Neuilly-sur-Seine

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013.
Renouvellement : 29 mai 2019.
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

5. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Aucune information provenant de tiers, aucune déclaration d'experts ou déclaration d'intérêts ne figure dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux comptes et du rapport de l'organisme tiers indépendant (OTI).

6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L. 225-37-5 du Code de commerce)

6.1. Structure et répartition du capital de la société

La répartition du capital et des droits de vote au sein de la société au 31 décembre 2019 est présentée dans le document d'enregistrement universel (chapitre 6, 1.1).

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

Les obligations légales prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce sont applicables. Les statuts de la société ne prévoient pas d'obligations de déclaration de franchissements de seuils supplémentaires.
Aucune clause des statuts n'a pour effet de restreindre les transferts d'actions de la société.
Aucune clause de convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition et portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la société n'a été portée à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce.

6.3. Participations directes ou indirectes au sein du capital de la société ayant fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil ou d'une déclaration d'opération sur titres

Voir chapitre 6 - Actionnariat.

6.4. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite « loi Florange », a institué, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).
La comptabilisation de la durée de détention de deux ans a débuté le 2 avril 2014, date d'entrée en vigueur de la loi Florange.
En conséquence, les actionnaires de la société bénéficient et sont susceptibles de bénéficier, depuis le 3 avril 2016, d'un droit de vote double, de plein droit, dès lors que les conditions requises par la loi sont réunies.
Le droit de vote double attaché à l'action est perdu en cas de conversion au porteur ou de transfert en propriété desdites actions, conformément et sous réserve des exceptions prévues à l'article L. 225-124 du Code de commerce.

6.5. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel

Néant.

6.6. Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions relatives au transfert d'actions et/ou à l'exercice du droit de vote.

6.7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Conformément aux dispositions statutaires, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires.
Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion. La durée de leurs fonctions est de trois années et ils sont rééligibles.
Les règles applicables à la modification des statuts de la société sont celles prévues par la loi.

6.8. Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en matière d'émission ou de rachat de titres

En application de l'article 14 des statuts, le Conseil d'administration gère et administre la société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
Il procède, en outre, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun.
Le Conseil d'administration bénéficie des délégations de pouvoirs en vue de l'émission ou du rachat d'actions de la société.
Les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital sont mentionnées au point 6.8.3.
L'autorisation en vue de procéder au rachat de ses propres titres délivrée par l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019 est décrite dans le document d'enregistrement universel (point 6.8.1.2).

6.9. Accords conclus par la société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la société

Certains contrats de financement peuvent être résiliés en cas de changement de contrôle. Aucun contrat commercial dont la résiliation impacterait significativement les activités du Groupe ne contient de clause de changement de contrôle.

6.10. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, les salariés ou les dirigeants de la société, en cas de démission, de licenciement sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange

Néant.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document d'enregistrement de Bolloré SE

Le présent document d'enregistrement comprend tous les éléments du rapport de gestion de la société, notamment ceux repris aux termes des articles L. 232-1, L. 225-100 et R. 225-102 du Code de commerce.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale	Rubriques du document d'enregistrement contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (Code de commerce, articles L. 232-1 et L. 233-6 al. 2)	chap 5, 1.1.1.
Résultats des activités (Code de commerce, article L. 233-6 al. 2)	chap 5, 1.1.1. ; chap 5, 1.1.
Activités en matière de recherche et développement (Code de commerce, art L. 232-1)	chap 5, 2.1. ; chap 5, 2.2.
Évolution prévisible de la situation de la société et des perspectives d'avenir (Code de commerce, article L. 232-1)	chap 5, 4.
Liste des succursales existantes (Code de commerce, article L. 232-1)	chap 8, 1.4.
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi (Code de commerce, article L. 232-1)	chap 5, 5. note 14.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires (Code de commerce, article L. 225-100-1,I 1°)	chap 5, 1. ; chap 5, 1.2. ; chap 5, 3.
Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment informations relatives aux questions d'environnement et de personnel (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 2°)	chap 5, 1.1.1. ; chap 5, 1. ; chap 5, 1.2. ; chap 2 ; chap 5, 3.
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée (Code de commerce, article L. 225-100-1,I 3°)	chap 3, 1.
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité (Code de commerce, article L. 225-100-1,I 4°)	chap 3, 1. ; chap 2
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société (et pour l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation) relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 5°)	chap 3, 1.
Indications (lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes ou profits) sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers (Code de commerce, article L. 225-100-1,I 6°)	chap 5, 1.2.4. ; chap 5, 1.2.5. ; chap 5, 5. notes 7.5. et 8.
Informations mentionnées à l'article L. 225-100-1, I 1° à 6° pour l'ensemble des sociétés comprises dans la consolidation	chap 3, 1. ; chap 5, 1.1. ; chap 5, 1. ; chap 5, 1.2. ; chap 2. ; chap 5, 5. ; chap 5, 3.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (et éventuellement des dirigeants) (Code de commerce, article L. 225-102)	chap 2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prises de contrôle de telles sociétés (Code de commerce, article L. 233-6 et L. 247-1)	chap 6, 7.
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées (Code de commerce, article R. 233-19 alinéa 2)	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et aux actions d'autocontrôle (Code de commerce, articles L. 233-13 et L. 247-2)	chap 6, 1.1.1.
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la société ou souscription d'actions au titre des options d'achat (Code de commerce, articles L. 225-180, II et L. 225-18 4)	chap 6, 8.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à l'abattement (CGI, art 243 bis)	chap 6, 4.1.
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	chap 5, 5. notes 1 et 2
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont la publication dans le rapport de gestion a été prescrite par celle-ci (Code de commerce, art L. 464-2-I alinéa 5)	chap 3, 1.3.
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, incluant les conséquences sur le changement climatique de son activité et de l'usage des biens et services qu'elle produit Engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités (Code de commerce, article L. 225-102-1)	chap 3, 1.2. ; chap 2

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale	Rubriques du document d'enregistrement contenant les informations correspondantes
État des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	chap 2
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	chap 3, 1.1. ; chap 3, 1.2. ; chap 5, 5 note 8.
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions (programme de rachat d'actions)	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions (Code de commerce, article R. 228-90)	chap 5, 5. note 11.3.
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres (Code monétaire et financier, articles L. 621-18-2 et R. 621-43-I – règlement général de l'AMF, art 223-26)	chap 6, 1.4.
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients (Code de commerce, article L. 441-6-1)	chap 5, 7.2.
Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la société, à titre accessoire à son activité principale, à des microentreprises, à des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant (Code monétaire et financier, article L. 511-6, 3 bis)	NA
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et fournisseurs (Code de commerce, article L. 225-102-4, I)	chap 2
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (Code de commerce, article L. 225-102, al. 2)	chap 5, 6. p. 288

NA : non applicable.

Table de concordance entre le document d'enregistrement et le rapport financier annuel

Le rapport financier annuel, établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF, est constitué des rubriques du document d'enregistrement identifiées ci-après :

	Rubriques	Pages
Comptes annuels	chap 5, 6	270
Comptes consolidés	chap 5, 5	180
Déclaration de la personne qui assume la responsabilité du rapport financier annuel		
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	chap 5, 6	285
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	chap 5, 5	266
Rapport de gestion	Annexes	322
Honoraires des Commissaires aux comptes	chap 5, 5	255
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant les observations et les attestations requises sur le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise (Code de commerce, article L. 225-235)	Annexes	285

NA : non applicable.

Table de concordance au regard des rubriques prévues par l'annexe 2 du règlement délégué (CE) n° 2019/980 du 14 mars 2019

Rubrique		Pages
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers**	**319**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**319**
3.	**Facteurs de risque**	**128**
4.	**Informations concernant l'émetteur**	**316**
5.	**Aperçu des activités**	
5.1.	Principales activités	6-7, 20-43, 166-170
5.2.	Principaux marchés	8-9, 12-13
5.3.	Événements importants	178
5.4.	Stratégie et objectifs	14-15
5.5.	Dépendance éventuelle	209
5.6.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	166
5.7.	Investissements	174
6.	**Structure organisationnelle**	
6.1.	Description sommaire du Groupe	6,7, 298
6.2.	Liste des filiales importantes	299
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1.	Situation financière	171
7.2.	Résultats d'exploitation	172
8.	**Trésorerie et capitaux**	
8.1.	Capitaux de l'émetteur	173
8.2.	Source et montant des flux de trésorerie	173, 184, 219
8.3.	Besoins de financement et structure de financement de l'émetteur	173, 219, 222
8.4.	Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	173
8.5.	Sources de financement attendues	67-73, 173
9.	**Environnement réglementaire**	**176**
10.	**Information sur les tendances**	
10.1.	Principales tendances	179
10.2.	Tendance connue ou événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur au moins pour l'exercice en cours	179
11.	**Prévisions et estimations du bénéfice**	**179**
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction générale**	
12.1.	Organes d'administration et de direction	137-151
12.2.	Conflits d'intérêts	152
13.	**Rémunération et avantages**	
13.1.	Rémunérations versées et avantages en nature	154-163, 246
13.2.	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pension, de retraites ou d'autres avantages.	154-163, 239-246
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1.	Date d'expiration des mandats actuels	142-146
14.2.	Contrats de service liant des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	NA
14.3.	Information sur le Comité d'audit et le comité de rémunération	150
14.4.	Déclaration relative à la conformité au régime de gouvernance applicable	149
14.5.	Incidences significatives potentielles	146-148

Rubrique		Pages
15.	**Salariés**	
15.1.	Nombre de salariés et répartition des effectifs	110-114
15.2.	Participation et stock-options	293
15.3.	Participation des salariés au capital de l'émetteur	292
16.	**Principaux actionnaires**	
16.1.	Franchissements de seuil	293
16.2.	Droits de vote différents	293
16.3.	Contrôle de l'émetteur	293
16.4.	Accord relatif au changement de contrôle	293
17.	**Transactions avec les parties liées**	**NA**
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et résultats de l'émetteur**	**165-265**
18.1.	Informations financières historiques	288
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	166-175
18.3.	Audit des informations financières annuelles historiques	266-269
18.4.	Informations financières pro-forma	180
18.5.	Politique en matière de dividendes	296
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	131
18.7.	Changement significatif de la situation financière	178
19.	**Informations supplémentaires**	
19.1.	Capital social	316
19.2.	Actes constitutifs et statuts	316
20.	**Contrats importants**	**203**
21.	**Documents disponibles**	**319**

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-37 suivants du Code de commerce.

	Pages
Fonctionnement des organes d'administration, de direction ou de contrôle	
Liste des mandats et fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux	142
Conventions	152
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	318
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	303
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale	138
Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	138
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil	140-149
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil et informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée entre les hommes et les femmes au sein du Comex et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	141
Référence au Code Afep-Medef et application de ses recommandations	147
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	317
Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	152-154
Éléments de rémunération des mandataires sociaux	154-164
Autres informations	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	320

A

Action :
Titre négociable représentant une fraction du capital d'une société. L'action donne à son titulaire, l'actionnaire, le titre d'associé et lui confère certains droits. L'action peut être détenue au nominatif ou au porteur.

Action au nominatif :
Action inscrite dans les registres de l'émetteur.

Action au porteur :
Action conservée sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

Agence de notation :
Une agence de notation financière est un organisme chargé d'évaluer le risque de non-remboursement de la dette ou d'un emprunt d'un État, d'une entreprise ou d'une collectivité locale.

AMF (Autorité des marchés financiers) :
Ses missions comprennent la fixation des règles de fonctionnement et de déontologie des marchés, la surveillance des marchés et la protection des investisseurs et actionnaires.

Attribution d'actions gratuites :
Opération par laquelle une société crée des actions nouvelles en incorporant dans le capital des résultats non distribués et les attribue gratuitement aux actionnaires en proportion des titres déjà détenus.

B

Bénéfice net par action dilué (BNPA dilué) :
Bénéfice net consolidé, part du Groupe, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions qui seraient en circulation dans l'hypothèse d'une conversion de toutes les actions potentielles (levées d'options de souscription d'actions, attributions définitives d'actions gratuites, etc.). Le terme comptable équivalent est « résultat net dilué par action ».

BtoB (business to business) :
Décrit les activités d'échanges entre les entreprises.

Borne de charge :
Appareil fixe raccordé à un point d'alimentation électrique, comprenant un ou plusieurs points de recharge et pouvant intégrer des dispositifs de communication, de comptage, de contrôle ou de paiement notamment.

C

Capacité d'autofinancement ou autofinancement :
Cet indicateur donne la mesure exacte du flux de trésorerie que l'entreprise a la capacité de générer par son activité au cours de l'exercice, indépendamment des variations des éléments du besoin en fonds de roulement qui peuvent parfois comporter un caractère saisonnier ou erratique. Cet indicateur est présenté avant impôt, dividendes et coût de l'endettement financier net.

Capitalisation boursière :
Valeur donnée par le marché à une société, à un instant donné. Cette valeur est égale au cours de Bourse multiplié par le nombre total d'actions en circulation.

Code Afep-Medef :
Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (en France), dans sa version publiée par l'Afep-Medef en janvier 2020.

Concession :
Contrat entre l'administration publique et une personne privée par lequel la première autorise la seconde, moyennant une rémunération, à occuper un domaine public ou à effectuer un ouvrage.

Condensateur :
Composant électronique élémentaire, constitué de deux armatures conductrices (appelées « électrodes ») en influence totale et séparées par un isolant polarisable (ou « diélectrique »). Sa propriété principale est de pouvoir stocker des charges électriques opposées sur ses armatures.

D

Dette financière nette :
Dettes financières non courantes, y compris part à moins d'un an, dettes financières et autres passifs financiers courants, moins la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les actifs financiers courants.

Distribution :
Les réseaux de distribution sont des ensembles d'ouvrages constitués principalement de canalisations à moyenne ou basse pression. Ils acheminent le gaz naturel vers les consommateurs qui ne sont pas raccordés directement au réseau principal ou à un réseau régional de transport.

Dividende :
Un dividende est une rémunération versée par une entreprise à ses actionnaires. Ceux-ci le reçoivent sans contrepartie et demeurent propriétaires de leurs actions, sans quoi il s'agirait d'un rachat d'actions. Ce sont les actionnaires eux-mêmes, réunis en Assemblée générale, qui peuvent décider de se l'attribuer s'ils jugent que l'entreprise qu'ils possèdent a de quoi leur céder des actifs sans entacher son fonctionnement.

Dividende net par action (DNPA) :
Part du résultat net d'une société distribuée aux actionnaires. Son montant est voté par les actionnaires en Assemblée générale, après approbation des comptes annuels et de l'affectation du résultat proposé par le Conseil d'administration.

Division du nominal :
Division de la valeur nominale d'une action en vue d'en améliorer sa liquidité. La division du nominal conduit, dans les mêmes proportions, à la division de la valeur boursière du titre et à la multiplication du nombre d'actions composant le capital. La valeur du portefeuille reste identique.

E

EBITDA :
Résultat opérationnel avant amortissements et dépréciations.

Endettement financier net/Position nette de trésorerie :
Somme des emprunts au coût amorti, minorés de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, actifs financiers de gestion de trésorerie ainsi que des instruments financiers dérivés nets (actifs ou passifs) ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement financier net, ainsi que des dépôts en numéraire adossés à des emprunts.

Énergies fossiles :
Énergies produites à partir de pétrole, gaz naturel et charbon.

Énergies renouvelables :
Formes d'énergies dont la production ne génère pas de diminution de ressources à l'échelle humaine, par exemple les énergies solaire, éolienne, géothermique, hydroélectrique...

ESG (environnement, social, gouvernance) :
L'environnement, le social et la gouvernance d'entreprise sont les trois principaux domaines évalués par les analystes ISR. Une évaluation positive de ces critères est un gage de qualité. Elle illustre la capacité de l'entreprise à se développer durablement.

Euronext Paris :
Entreprise de marché qui organise, gère et développe le marché des valeurs mobilières de Paris. Elle exerce une fonction de régulation du marché (opérations financières, suivi des sociétés de Bourse) par délégation de l'AMF.

Excédent/Endettement financier net :
La position de trésorerie du Groupe se calcule en prenant en compte la trésorerie et équivalents de trésorerie, les soldes créditeurs de banque, les dettes financières non courantes et courantes (voir chapitre 7 du présent document), et les instruments financiers.
Selon que ce solde est positif ou négatif, il s'agit respectivement d'un excédent financier net ou d'un endettement financier net.

F

Film diélectrique :
Film intégrant une substance isolante, capable d'emmagasiner de l'énergie électrostatique.

Fonds propres ou capitaux propres :
Capitaux appartenant aux actionnaires comprenant les souscriptions en capital, les bénéfices laissés en réserves et les résultats de la période.

G

Gaz à effet de serre (GES) :
Gaz atmosphérique qui contribue à maintenir la chaleur émise sur Terre par le Soleil. Les industries, les voitures, le chauffage, l'élevage, etc. produisent des gaz dont certains renforcent l'effet de serre. L'augmentation significative des gaz à effet de serre produits par l'activité humaine est, entre autres, responsable du réchauffement de la planète et de ses conséquences sur l'écosystème.

Gouvernement/gouvernance d'entreprise :
Le gouvernement d'entreprise désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.
En fonction des objectifs qui gouvernent l'entreprise, ce système est appelé à réguler les relations entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes (en anglais : stakeholders).
Les acteurs principaux sont les actionnaires qui élisent soit le Conseil d'administration, lequel mandate la Direction, soit le Conseil de surveillance, lequel nomme les membres du Directoire, selon des modalités variables, propres au régime juridique de la société concernée.
Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et les tiers – au sens le plus large – pouvant entrer en relation avec l'entreprise en raison de ses activités, comportements ou réalisations.

GRI :
Le Global Reporting Initiative (GRI) a été créé en 1997 par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées.

Gunn report :
Rapport et ensemble de classements annuels faisant le bilan des performances créatives des agences et réseaux publicitaires. Le Gunn Report peut être vu comme un palmarès des palmarès des concours et festivals publicitaires.

H

Hinterland :
Zone continentale située en arrière d'une côte ou d'un fleuve, par opposition au littoral.

HSE (hygiène, santé, environnement) :
HSE est un sigle qui désigne une méthodologie de maîtrise des risques et de management des entreprises dans les domaines de l'hygiène, de la santé–sécurité et de l'environnement. Cette méthodologie fait appel aux référentiels de normes spécifiques, dont l'application peut faire l'objet, sur la base du volontariat, d'une démarche de certification auprès de divers organismes compétents.

I

IFRS (International Financial Reporting Standards) :
Normes comptables internationales, mises en application à partir du 1er janvier 2005, élaborées par le Bureau des standards comptables internationaux (International Accounting Standards Board ou IASB en anglais) et destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et améliorer la clarté de leurs états financiers.

Investissements financiers :
Acquisitions de titres de participation (nettes de la trésorerie acquise) et variations des parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales.

ISO 14001 :
Norme internationale destinée à vérifier l'organisation des procédures et méthodes d'unités organisationnelles d'une entreprise, ainsi que la mise en place efficace de la politique de l'environnement et de ses objectifs environnementaux.

ISO 9001 :
Norme internationale qui définit des critères de qualité au sein des procédures de travail.
Elle concerne la conception d'un produit, la maîtrise de l'outil de production et du procédé de fabrication ainsi que le contrôle qualité du produit final.

ISO 26000 :
Unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale.

ISR (investissement socialement responsable) :
L'investissement socialement responsable intègre, au-delà de critères financiers usuels, des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses processus d'analyse et de choix d'investissement.

K

KPI :
Key Performance Indicators, indicateurs de tête. Les KPI sont les indicateurs clés de la performance de l'entreprise. Ils permettent de fournir une vision globale de la performance du Groupe via l'établissement d'un reporting mensuel adressé au CEG. Pour chaque zone géographique ou métier, ils constituent le référentiel du management de la performance.

L

Liquidité :
Rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre total d'actions composant le capital.

M

Mandataires sociaux :
Il s'agit du Directeur général, du Président du Conseil d'administration ainsi que des membres du Conseil d'administration.

Marge brute d'autofinancement :
Flux de trésorerie d'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement au coût de remplacement.

Matrice de matérialité :
La matrice de matérialité est un outil permettant de hiérarchiser les enjeux extra-financiers ayant une portée stratégique. En réalisant son analyse de matérialité, l'entreprise travaille sur les sujets ayant (potentiellement) un impact important et significatif sur son modèle économique, et les traduit ensuite (dans la mesure du possible) en indicateurs. La méthodologie utilisée doit être compréhensible, reproductible et transparente.

Merchandising :
Ensemble de techniques assurant la meilleure diffusion commerciale des produits grâce à une adaptation de ceux-ci, prenant en compte les désirs des acheteurs et les différents éléments de stratégie commerciale.

N

Nominatif administré :
Les actions détenues au nominatif administré sont inscrites dans les registres du Groupe et conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

Nominatif pur :
Les actions détenues au nominatif pur sont inscrites dans les registres du Groupe qui prend en charge leur gestion. Les actions sont conservées sur un compte-titres ouvert au sein du Groupe Bolloré.

O

Obligation :
Titre de créance négociable émis par une société publique ou privée, une collectivité ou un État, versant un intérêt fixe pendant une période spécifique et comportant une promesse de remboursement à l'échéance.

Offre publique d'échange :
En finance, une offre publique est une opération lancée par une société, un groupe financier ou une autre institution privée, sous forme d'une proposition faite au public de lui acheter, échanger ou vendre un certain nombre de titres d'une société, dans le cadre de procédures précises, réglementées et contrôlées par les autorités de Bourse, notamment en ce qui concerne les informations financières à fournir au public (en France par l'AMF ou aux États-Unis par la SEC).

OHSAS 18001 :
La norme OHSAS 18001 fixe un certain nombre d'exigences qu'un système de management de la santé et de la sécurité au travail doit remplir. OHSAS est un modèle pour la mise en place et la certification d'un système de management de la santé et sécurité au travail. Il s'agit d'une approche systématique applicable à l'échelle internationale, pouvant être intégrée sans problème majeur à un système de management déjà existant, certifiable ou certifié.

Oléoduc :
Canalisation destinée au transport du pétrole.

OPCVM (organisme de placement collectif en valeurs mobilières) :
Produit d'épargne qui permet de détenir une partie d'un portefeuille collectif investi en valeurs mobilières, dont la gestion est assurée par un professionnel, comme les Sicav ou les FCP.

Option de souscription :
Appelée en anglais « stock-option », une option de souscription donne le droit de souscrire, à un prix fixé à l'avance, pendant une période déterminée, à des actions d'une société.

P

Panneaux photovoltaïques :
Dispositif transformant l'énergie de la lumière en électricité.

Partenariat public-privé :
Ce partenariat repose sur un contrat par lequel l'autorité publique confie certaines missions à un délégataire en lui fixant des objectifs. Les pouvoirs publics fixent les objectifs de service à l'opérateur privé tout en conservant la propriété du patrimoine et le pouvoir de régulation. Les collectivités locales ont de plus en plus recours à ce type de partenariat dans la gestion de leurs services de l'eau.

Pipeline :
Canalisation servant au transport, sur de longues distances, de fluides et de produits fluidifiés.

Plus-value :
Gain obtenu sur la vente d'un titre, correspondant à l'écart entre sa valeur de cession et sa valeur d'acquisition.

Q

Qualité, sécurité, environnement (certification QSE) :
Correspond à la mise en place d'un système de management intégré basé sur les référentiels ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 et permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques.

Quorum :
Pourcentage minimal d'actions présentes ou représentées et ayant le droit de vote, nécessaire pour que l'Assemblée générale puisse valablement délibérer.

R

Rachat d'actions :
Opération d'achat en Bourse par une société de ses propres actions, dans la limite de 10 % de son capital et après autorisation de ses actionnaires donnée en Assemblée générale. Les actions rachetées n'interviennent pas dans le calcul du bénéfice net par action et ne reçoivent pas de dividende.

Rendement :
Ratio correspondant au rapport entre le montant du dividende par action et le cours de Bourse de l'action.

Réserves :
Bénéfice non distribué, conservé par l'entreprise jusqu'à décision contraire.

Résultat d'exploitation :
Le résultat d'exploitation exprime le résultat réalisé par une entreprise à travers l'exploitation habituelle de ses seuls facteurs de production. Il ne prend en compte ni les produits et charges financiers, ni les produits et charges exceptionnels, ni la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, ni les impôts sur les bénéfices.

Résultat exceptionnel :
Le résultat exceptionnel est une notion de la comptabilité continentale. Il exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnels. Les produits exceptionnels peuvent concerner des opérations de gestion (par exemple le recouvrement inattendu d'une créance sortie des comptes) ou des opérations en capital (par exemple le produit de la vente d'un actif : une filiale, une usine, des machines de production...).

Résultat opérationnel ajusté (EBITA) :
Correspond au résultat opérationnel avant les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (PPA : Purchase Price Allocation), les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises.

Résultat opérationnel courant (ROC) :
Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux, des amortissements et provisions.

Revenu net :
Il correspond au chiffre d'affaires après déduction des coûts refacturables.

ROCE (rentabilité des capitaux employés après impôts) :
La rentabilité des capitaux employés après impôts est calculée à partir des états financiers consolidés du Groupe, en effectuant le ratio suivant pour la période considérée :
- au numérateur : résultat net – coût de l'endettement financier net après impôts pour la période considérée ;
- au dénominateur : moyenne de (total des capitaux propres + endettement net) à la fin des trois derniers semestres.

Roll-on/roll-off :
Expression anglaise utilisée en logistique et qu'on peut traduire par « roule pour entrer/roule pour sortir ». Elle désigne le trafic roulier, c'est-à-dire le transport de poids lourds ou de remorques par des bateaux spéciaux appelés « rouliers ».

S

Shipping :
Le vendeur confie la marchandise à un transporteur afin qu'elle parvienne au client.

Site Seveso :
Les sites classés Seveso sont des installations industrielles dont l'activité est liée à la manipulation, la fabrication, l'emploi ou le stockage de substances dangereuses. L'État les répertorie selon le degré des risques qu'elles peuvent entraîner.

Sponsoring :
Il désigne un soutien financier ou matériel apporté à un événement ou un individu par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité de nature publicitaire liées à l'événement ou l'individu.

Streaming :
Technique de diffusion et de lecture en ligne et en continu de données multimédias, qui évite le téléchargement des données et permet la diffusion en direct (ou en léger différé).

Supply chain :
Désigne l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement.

Système off–grid :
Systèmes de production autonomes non reliés au réseau électrique.

Systèmes on-grid :
Consiste à produire et consommer localement l'énergie solaire produite par ses panneaux photovoltaïques.

T

Titres de participation (ou participatif) :
Le titre participatif est une valeur mobilière qui n'octroie ni droit de vote ni part dans le capital. Il est en ce sens proche du certificat d'investissement. Le titre participatif offre la possibilité à des personnes ou des investisseurs qui ne sont pas associés d'apporter des fonds à une société, sans limitation de montant avec une rémunération qui peut être attractive.

Transport fluvial :
Mode de déplacement terrestre par voie d'eau de navigation intérieure (canaux, voies navigables, fleuves, rivières...) permettant le transport de marchandises ou de voyageurs.

V

Valeur nominale :
Valeur initiale d'une action fixée dans les statuts d'une société. Le capital social d'une société est le produit de la valeur nominale par le nombre d'actions composant ce capital.

Volatilité :
Amplitude de variation d'une action sur une période donnée. C'est un indicateur de risque : plus la volatilité est élevée, plus le risque est important.

CRÉDITS PHOTO

Photothèques : Bolloré, Bolloré Transport & Logistics, Blue Solutions, Vivendi et Getty Images.

Photographes : Andrew Wheeler, Éric Robert, Gautier Demouveaux, Isabelle Guégan, Pascal Léopold, Pierre Charlier, Sophie Loubaton, Valerio Vincenzo.

UMG : Lady Gaga, *A Star is Born* ©2018 Warner Bros. Entertainment Inc. Groupe Canal+ : *Le Grand Bain* ©2018 ; *La Guerre des mondes,* création originale Canal+ ; affiche pub ©DR Canal+ ; Gameloft : *Ballistic Baseball* et *Asphalt 9: Legends* ©2019.

Havas Village Madrid/DR-Havas Group. Campagnes de communication : Lacoste « Crocodile Inside » et LEGO « Rebuild the World » /BETC Paris.

CONCEPTION ET RÉALISATION
HAVAS PARIS

FSC www.fsc.org MIXTE Papier issu de sources responsables FSC® C112677

Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® sur un papier certifié FSC®, fabriqué à partir de fibres issues de forêts gérées de façon responsable.

Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex – France
Tél. : + 33 (0)1 46 96 44 33
Fax : + 33 (0)1 46 96 44 22
www.bollore.com