



2021

Document d'enregistrement universel

Incluant le rapport financier annuel



ANNIVERSAIRE
DES 200 ANS DU GROUPE



Le présent document d'enregistrement universel a été déposé le 22 avril 2022 auprès de l'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⁽¹⁾ et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel.

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

(1) Ou note relative aux titres financiers.

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

	ANNIVERSAIRE DES 200 ANS DU GROUPE	2
	Message du Président	4
1	PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS	7
	Profil	8
	Chiffres clés	10
	Organigramme économique	12
	Données boursières	13
	Nos implantations	14
	Stratégie du Groupe	16
	Modèle d'affaires	18
	Performance RSE en bref	20
	Gouvernance	21
	Les activités	22
	Responsabilité sociale et environnementale	51
	L'histoire du Groupe	56
2	PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	57
	Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance du Groupe Bolloré	
3	FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE	147
	Analyse des risques, outils de la gestion des risques et du contrôle interne, conformité	
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	161
	Les organes d'administration et de direction, les rémunérations et avantages	
5	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES ÉTATS FINANCIERS	189
	Analyse des résultats consolidés, recherche et développement, brevets et licences, 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	319
	Actionnariat, données boursières, calendrier indicatif de communication financière, informations intermédiaires et autres, dividendes, organigramme détaillé, principales filiales, prises de participations directes et prises de contrôle, informations complémentaires sur le capital	
7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	331
	Ordre du jour, projets de résolutions, présentation des résolutions de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022, rapports des Commissaires aux comptes	
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	343
	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	350

Anniversaire des 200 ans du Groupe

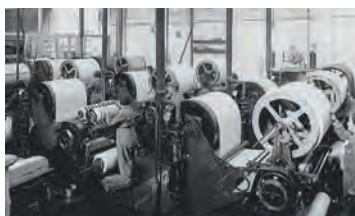


1822

— Le Groupe Bolloré a fêté ses 200 ans le 17 février 2022 sur le site historique d'Odet en Bretagne, malgré les mesures sanitaires qui n'ont pas permis de réunir le nombre de personnes escompté.

En deux cents ans, le Groupe Bolloré n'a cessé d'entreprendre, c'est sa marque de fabrique ! Issu d'une longue tradition papetière, le Groupe a su évoluer au cours des deux siècles derniers, avançant avec dynamisme et détermination, à l'image des femmes et des hommes qui ont partagé l'aventure Bolloré depuis 1822.

Il s'est construit tour à tour dans les secteurs du papier, de l'énergie, des transports et de la logistique, des films plastiques, des terminaux et systèmes spécialisés. Dans le stockage de l'électricité en développant des solutions de transports urbains décarbonés, comme les bus





2022

et navettes électriques, et en proposant un condensé de solutions à forte valeur ajoutée en réponse aux nouvelles problématiques des entreprises et des villes. Dans le secteur des médias et de la communication notamment avec Vivendi, qui bénéficie d'une position unique dans l'écosystème de l'entertainment au niveau mondial.

Cette diversification de ses activités s'est également accompagnée d'un développement international important, avec une présence sur tous les continents.

Cette évolution a été possible grâce à sa culture patrimoniale et familiale qui lui a permis d'inscrire ses activités dans une optique de long terme et d'investir dans des projets innovants en toute indépendance.



Message du Président

L'année 2022 marque le bicentenaire de notre Groupe. Peu d'entreprises ont réussi à fêter leur deux centième anniversaire et parmi celles-ci encore moins sont restées au sein de la même famille. Cette longévité exceptionnelle repose sur notre capacité d'évolution et d'adaptation à notre monde. Le changement fait partie de notre ADN. Ce qui demeure constant, ce sont nos valeurs et notre profond respect pour les femmes et les hommes qui construisent chaque jour le Groupe Bolloré.

Le bicentenaire intervient après une année 2021 dont les résultats font ressortir les très bonnes performances du Groupe, dans un contexte de reprise de l'économie mondiale suite à la crise sanitaire avec un EBITA⁽¹⁾ de 1339 millions d'euros en progression de 77%.

Les activités de Bolloré Transport & Logistics ont enregistré une progression soutenue de leurs résultats, avec un résultat opérationnel ajusté (EBITA)⁽¹⁾ de 785 millions d'euros, en croissance de 32 % à périmètre et change constants. Ces résultats sont attribuables aux très bonnes performances de nos métiers : les terminaux portuaires et la commission de transport, portés par une activité soutenue, et la logistique pétrolière qui a bénéficié de la hausse des prix des produits pétroliers.

Le résultat du secteur Communication, c'est-à-dire des activités de Vivendi et UMG⁽²⁾, a progressé de 121 %, à 748 millions d'euros grâce aux bonnes performances de Groupe Canal+, d'Havas et d'Editis.

Enfin, malgré les économies liées à l'arrêt des activités d'autopartage dans le cadre du redéploiement stratégique dans les batteries et les bus, les résultats du

secteur Stockage d'électricité et systèmes baissent de 15 millions d'euros par rapport à ceux de 2020, compte tenu de la forte hausse des coûts des matières premières (résines) en 2021.

Le résultat net de 20 224 millions d'euros intègre 19 897 millions d'euros de plus-value de déconsolidation de 70 % d'Universal Music Group (UMG).

En effet, après la cession en 2021 de 20 % supplémentaires du capital d'UMG au consortium mené par Tencent et à Pershing Square, Vivendi a mené avec succès la distribution de 60 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi ainsi que sa cotation à la Bourse d'Amsterdam en septembre 2021. Vivendi conserve une participation de 10 % dans UMG et Bolloré, suite à la distribution des actions UMG, en détient 17,7 %.

Par ailleurs, suite à l'acquisition de la participation d'Amber Capital dans Lagardère en décembre 2021, Vivendi a déposé fin février 2022 un projet d'offre publique d'achat auprès de l'AMF.

Enfin, le Groupe a signé le 31 mars 2022 un contrat avec le groupe MSC prévoyant la cession de 100 % de Bolloré Africa Logistics. Cette opération très importante pour notre Groupe préserve à la fois les emplois et le développement des projets en cours. Elle devrait intervenir avant la fin du premier trimestre 2023. Le Groupe Bolloré conservera une présence importante en Afrique, notamment à travers Canal+ et poursuivra également ses développements dans de nombreux secteurs comme la communication, le divertissement, les télécoms et l'édition.

(1) Voir glossaire page 355.

(2) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle. En 2021, le résultat intègre les contributions d'UMG (33 millions d'euros) et de Lagardère (19 millions d'euros) mises en équivalence chez Vivendi ainsi que celle mise en équivalence chez Bolloré (58 millions d'euros).



Cyril Bolloré

Président-directeur général



**L'année 2022 portera assurément
les couleurs du bicentenaire du Groupe,
dont la longévité, le dynamisme
et la détermination lui ont permis de
traverser les époques en s'adaptant
aux évolutions du monde.**





Profil	8
Chiffres clés	10
Organigramme économique	12
Données boursières	13
Nos implantations	14
Stratégie du Groupe	16
Modèle d'affaires	18
Performance RSE en bref	20
Gouvernance	21
Les activités	22
Responsabilité sociale et environnementale	51
L'histoire du Groupe	56

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS



Profil

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.

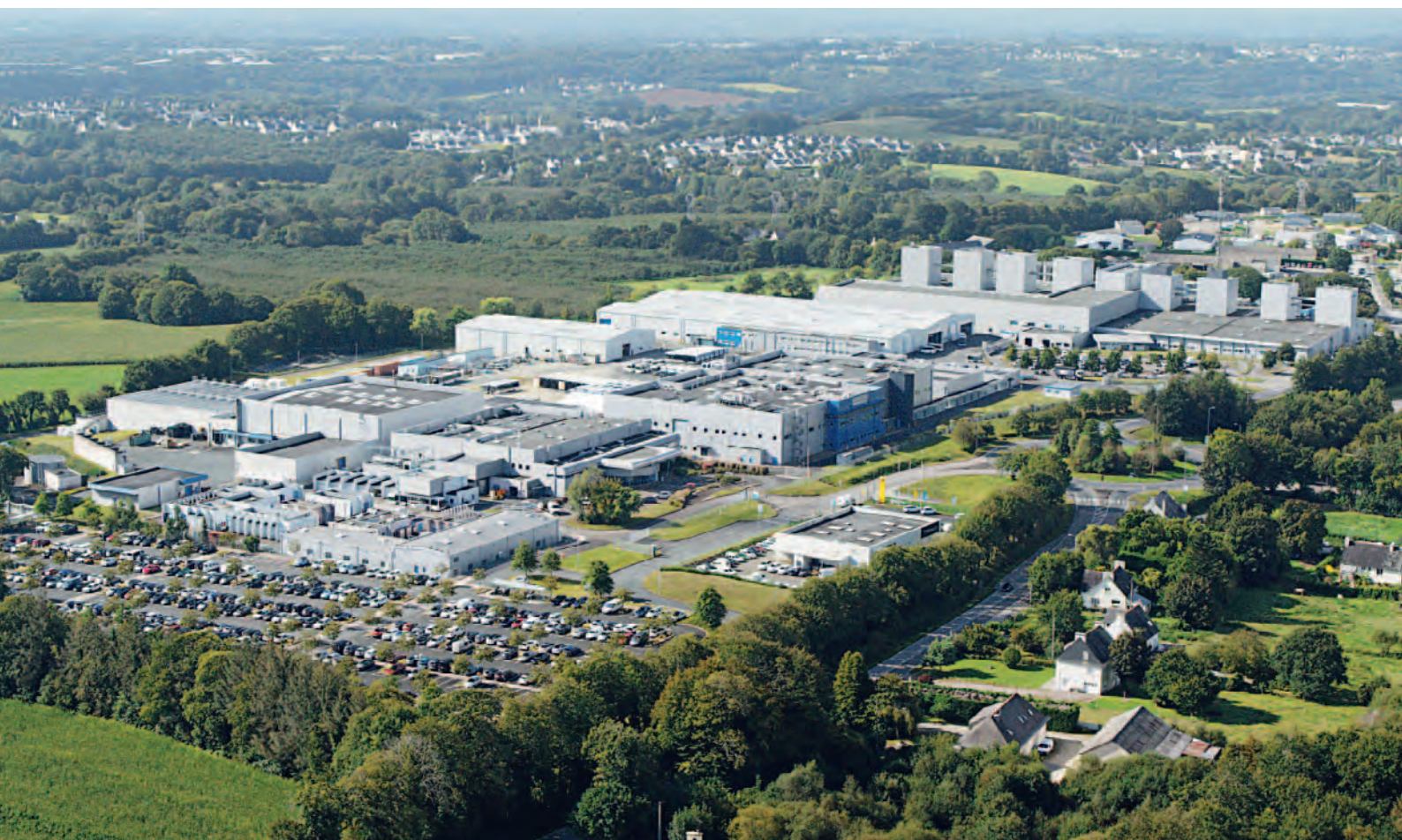
Plus de
73 000
collaborateurs

130
pays
sur les
5 continents

20
milliards d'euros
de chiffre d'affaires
en 2021

1,3
milliard d'euros
de résultat
opérationnel
ajusté (EBITA)
en 2021

34
milliards d'euros
de capitaux
propres en 2021



Transport et logistique

Bolloré Transport & Logistics fait partie des grands groupes de transport dans le monde, avec plus de 34 000 collaborateurs répartis dans 111 pays, en Europe, en Asie, en Amérique et en Afrique 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.



Stockage d'électricité et systèmes

Blue Solutions est intégré à la division Bretagne, qui rassemble les activités industrielles du Groupe, aux côtés de Bluebus, Bluestorage et des films plastiques. Blue Systems 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.



Communication

Le pôle Communication du Groupe Bolloré repose sur sa participation dans Vivendi avec : 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, Prisma Media, leader des groupes bi-médias de France, n° 1 de la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne, Gameloft, leader dans les jeux vidéo sur mobile.

Autres actifs

À côté de ses trois activités, le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières représentant plus de 17,4 milliards d'euros à fin 2021, dont 8,4 milliards d'euros pour le portefeuille Bolloré (Universal Music Group, groupe Socfin...) et 9,0 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (Universal Music Group, Lagardère, Telecom Italia, MediaForEurope [anciennement Mediaset]...).

Chiffres clés

Compte de résultat

(en millions d'euros)

	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	19 771	16 687	24 843
EBITDA⁽³⁾	2 135	1 833	2 913
Résultat opérationnel ajusté (EBITA⁽³⁾)	1 339	714	1 634
Résultat opérationnel	939	570	1 259
Dont mises en équivalence opérationnelles	214	47	23
Résultat financier	(117)	62	17
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(583)	(32)	98
Impôts	(409)	(301)	35
Résultat net des activités destinées à la vente	20 394	1 264	-
Résultat net	20 224	1 563	1 408
Dont part du Groupe	6 062	426	237

(1) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle.

(2) Les données comparables 2019 ne sont pas disponibles.

(3) Voir glossaire page 355.

Résultat opérationnel ajusté par activité (EBITA)⁽¹⁾

(par activité, en millions d'euros)

	2021	2020	2019
Transport et logistique ⁽²⁾	714	551	580
Logistique pétrolière	71	56	56
Communication	748	298	402
Stockage d'électricité et systèmes	(117)	(102)	(434)
Autres (actifs agricoles, holdings) ⁽²⁾	(78)	(89)	(94)
EBITA Groupe Bolloré	1 339	714	510

(1) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle.

(2) Avant redevances de marques Bolloré.

Bilan

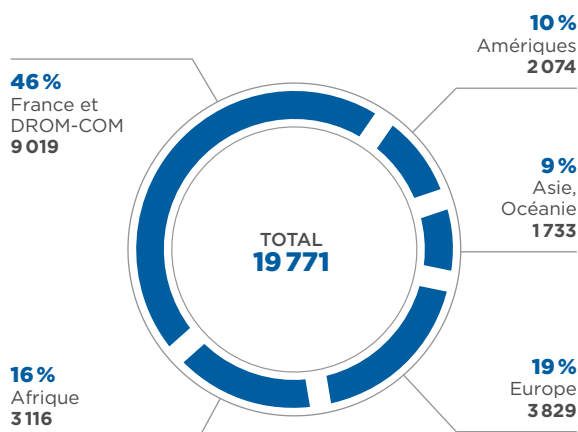
(en millions d'euros)

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres	34 418	25 984	25 942
Capitaux propres, part du Groupe	19 479	9 084	9 088
Endettement net	3 428	9 136	8 720
Valeur boursière de portefeuille de titres cotés ⁽¹⁾	17 410	5 954	4 830

(1) Hors titres du Groupe (voir chapitre 5 – point 1.1.1).

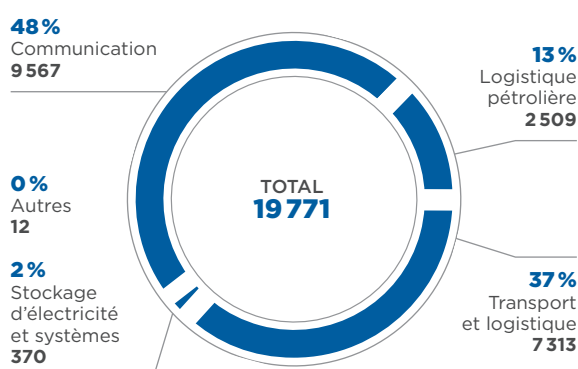
Répartition du chiffre d'affaires 2021 par zone géographique

(en millions d'euros)



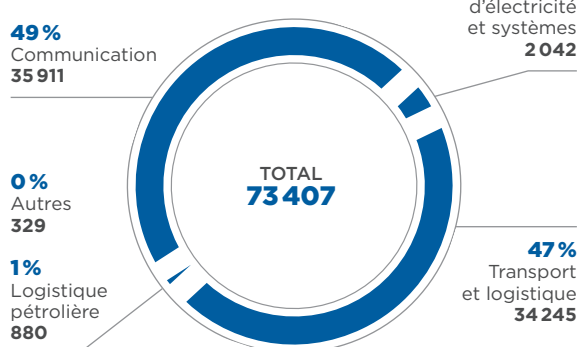
Répartition du chiffre d'affaires contributif 2021 par activité

(en millions d'euros)



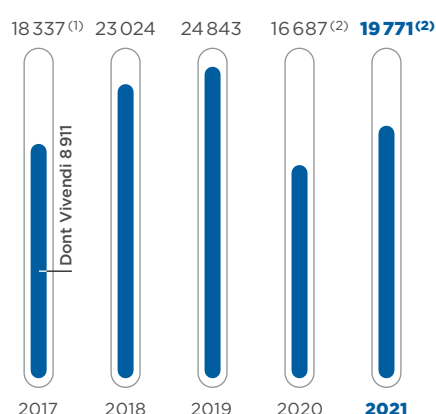
Répartition des effectifs par activité

(au 31 décembre 2021)



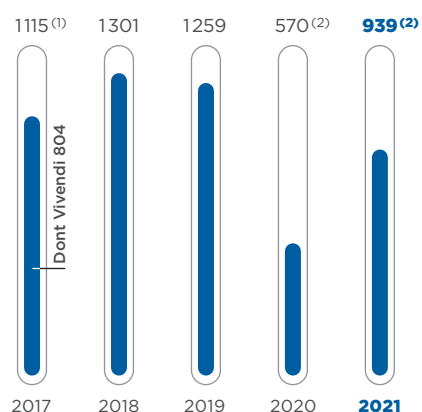
Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)



Évolution du résultat opérationnel

(en millions d'euros)



(1) Données de décembre 2017 retraitées.

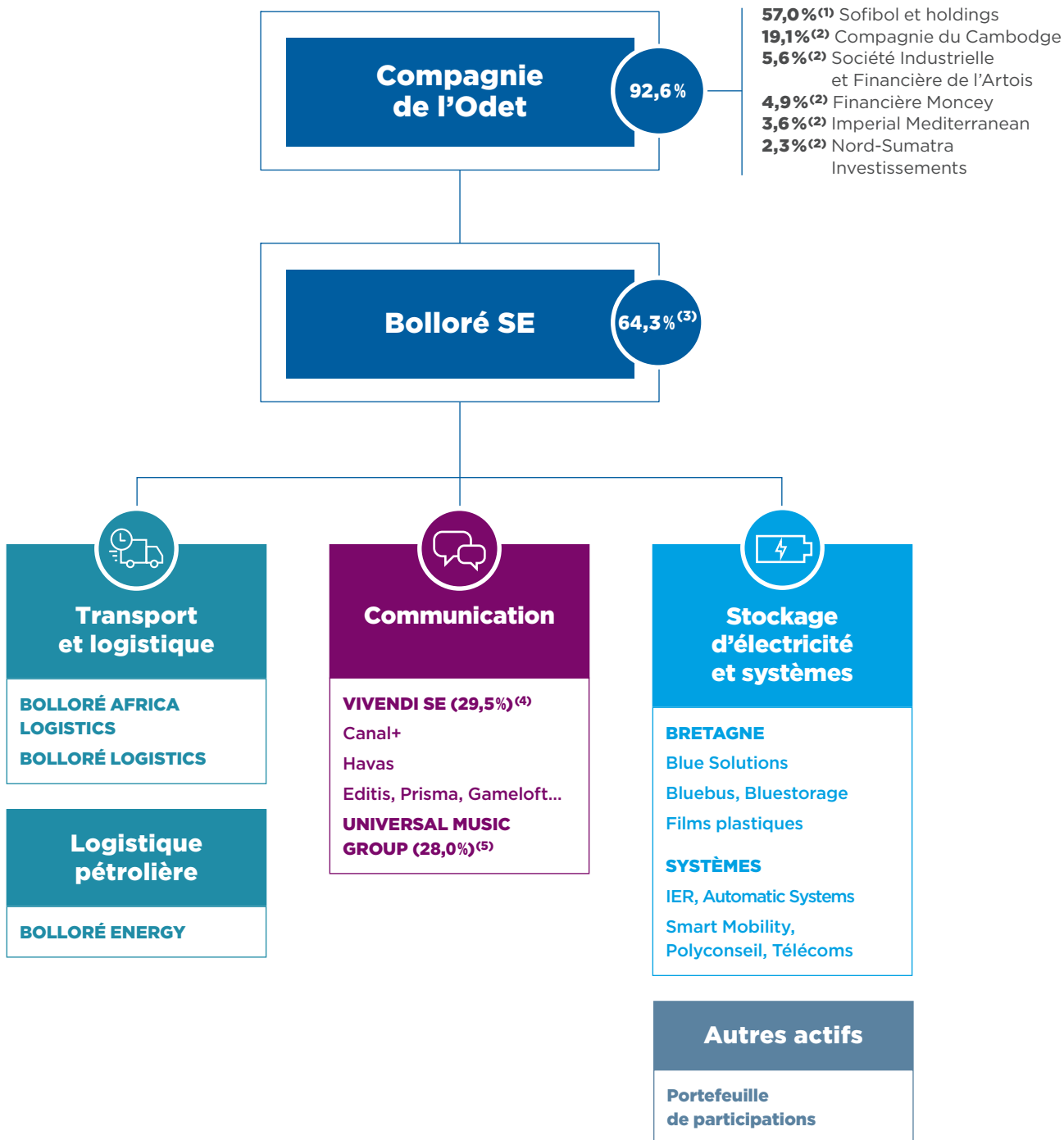
(2) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020.

À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle.

Organigramme économique

Au 31 décembre 2021

(en pourcentage du capital)



(1) Directement par Sofibol et holdings contrôlées par Bolloré Participations SE (Famille Bolloré).

(2) Sociétés contrôlées par Bolloré SE.

(3) Dont 0,5% par des filiales de Bolloré SE et 0,3% détenu par Compagnie de l'Étoile des Mers, détenue par Bolloré Participations SE (51%) et par Compagnie de l'Odet (49%).

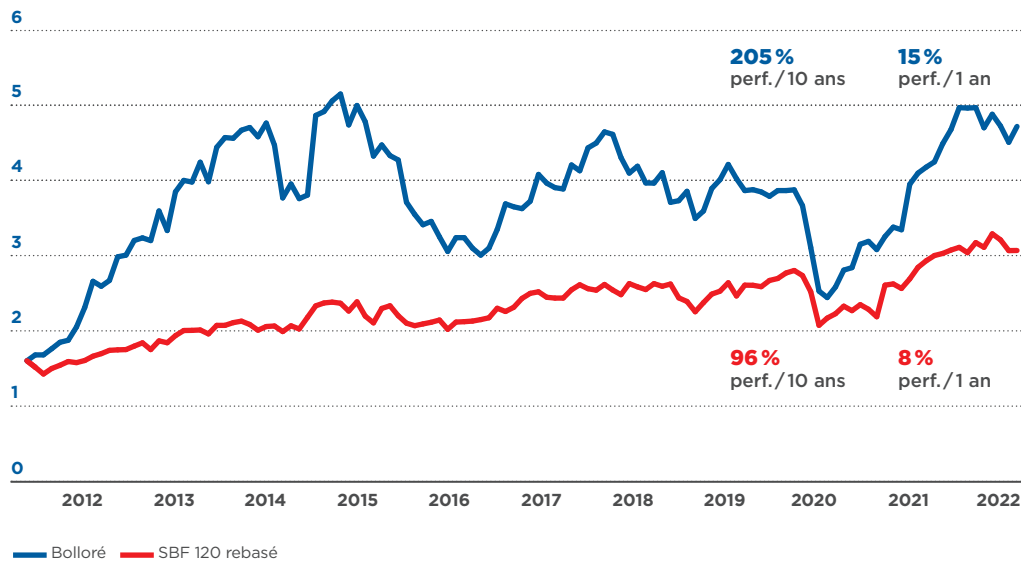
(4) 28,9% par Compagnie de Cornouaille, filiale à 100% de Bolloré SE et 0,5% par Compagnie de l'Odet.

(5) 17,7% par Compagnie de Cornouaille, filiale à 100% de Bolloré SE, 0,3% par Compagnie de l'Odet et 10,0% par Vivendi.

Données boursières

Évolution du cours de l'action Bolloré SE

Au 31 mars 2022 (en euros, cours de clôtures mensuelles)



Données boursières

	2021	2020	2019
Cours au 31 décembre (en euros)	4,92	3,38	3,89
Nombre d'actions au 31 décembre	2 947 446 874	2 946 208 874	2 944 598 874
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	14 501	9 964	11 454
Nombre de titres émis et potentiels ⁽¹⁾	2 938 425 036	2 935 866 536	2 935 141 536
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	2,06	0,15	0,08
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 2021

	Nombre d'actions	% du capital
Compagnie de l'Odet	1 868 558 687	63,40
Autres sociétés du Groupe	25 409 305	0,86
Total Groupe	1 893 967 992	64,26
Yacktman Asset Management LP	161 205 080	5,47
Orfim	155 169 347	5,26
Public	737 104 455	25,01
Total	2 947 446 874	100,00

Nos implantations

Un groupe mondial avec plus de **73 000 collaborateurs** dans **130 pays**

Transport et logistique

Bolloré Logistics

603
agences
dans 111 pays

Bolloré Africa Logistics

250
filiales dans 49 pays
incluant Haïti
et Tuticorin

Bolloré Energy

110
agences et dépôts
en France,
en Allemagne
et en Suisse

Communication

Vivendi

Audiovisuel et cinéma
Groupe Canal+

Communication
Havas

Édition
Editis

Presse magazine
Prisma Media

Jeux vidéo
Gameloft

Autres activités
Vivendi Village
Dailymotion

Stockage d'électricité et systèmes

Bretagne

4
usines
en France et au Canada

3

usines de films plastiques
en Europe
et aux États-Unis

Systèmes

4
sites industriels
en France, en Europe
et au Canada

Actifs agricoles

3

fermes
aux États-Unis

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 poursuit aujourd'hui sa stratégie de diversification initiée au début des années 1980, qui allie 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 et sur des opérations de croissance externe. Il est également un acteur majeur dans la logistique et la distribution pétrolières en France, en Allemagne et en Suisse.

— Grâce aux acquisitions de la Scac (1986), de Delmas-Vieljeux (1991) et la Saga (1997), les activités de transport et logistique ont atteint une dimension internationale avec une présence en Afrique très marquée. Moteur de la transformation logistique et industrielle de l'Afrique, Bolloré dispose du premier réseau de logistique intégrée du continent. Le Groupe est présent dans 42 ports en qualité d'opérateur de terminaux portuaires, d'agent de lignes maritimes ou encore de manutentionnaire de marchandises non conteneurisées. 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 et des ports secs.

— Le Groupe investit chaque année dans la construction et la valorisation des infrastructures portuaires qui lui sont confiées ainsi que dans les infrastructures terrestres (liaisons entre les ports et les villes de l'hinterland) et leur connectivité. Les investissements réalisés depuis quatre ans ont permis de construire des pôles logistiques ultramodernes dans plusieurs hubs régionaux.

— Grâce à ses différentes acquisitions et ses investissements de croissance, le Groupe est aussi devenu 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...) en s'appuyant sur

un réseau mondial de 603 agences présentes dans 111 pays ainsi que sur de grands hubs intercontinentaux où ses plateformes de consolidation aériennes et maritimes assurent une gestion optimisée des flux de bout en bout. Cette stratégie d'accompagnement des clients dans cinq grandes régions (Afrique, Amériques, Asie-Pacifique, Europe et Moyen-Orient/Asie du Sud) repose sur le développement d'outils informatiques puissants (déploiement d'un nouveau Transport Management System à l'échelle mondiale, mise en place d'une plateforme collaborative Web et mobile LINK...) qui lui permettent d'accroître sa réactivité et d'offrir davantage de solutions flexibles et innovantes à ses clients, mais aussi d'accélérer, de digitaliser et de sécuriser les flux d'information entre les intervenants. Bolloré Logistics ambitionne à moyen terme de devenir un des cinq premiers logisticiens mondiaux.

— Pour faire face à la décroissance structurelle du marché de la distribution pétrolière, Bolloré Energy a mis en place une stratégie de diversification dans le stockage des produits pétroliers, à l'image du lancement en 2018 de l'activité de la société DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne – capacité de stockage de près de 600 000 m³), dont il est l'actionnaire majoritaire. Bolloré Energy a également continué d'investir pour développer des carburants alternatifs à partir de colza ou d'huile usagée hydrogénée. Deux nouveaux carburants ont été lancés en 2021 pour une clientèle de professionnels (transporteurs, industrie ferroviaire) et Bolloré Energy est devenu le quatrième opérateur sur le segment du biodiesel B100 en France.

DANS LE STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SYSTÈMES

— Fort de sa position de leader mondial des films plastiques ultra-fins pour condensateurs, le Groupe Bolloré a fait du stockage de l'électricité un axe de développement majeur. Il a mis au point une technologie unique et innovante, la batterie Lithium Métal Polymère (LMP®) produite par sa filiale Blue Solutions, seule batterie « tout solide » commercialisée au monde. À partir de cette batterie, le Groupe a d'abord développé des activités autour de la voiture électrique, mais aussi la conception et la fabrication de bus électriques ainsi que la commercialisation de solutions de stockage d'énergie en lien avec le développement des énergies renouvelables. Le Groupe est devenu depuis 2016 un partenaire de référence d'industriels européens dans le domaine des transports urbains et du stationnaire.

— Le Groupe a également développé des activités dans la gestion des systèmes de mobilité. En 2019, la marque Blue Systems est née du regroupement de plusieurs entités du Groupe Bolloré sous une seule et même marque pour offrir des solutions innovantes et de haute technologie et proposer un écosystème d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données. Blue Systems propose désormais des services et produits variés regroupés en trois domaines de compétences, Technology, Smart Mobility et Solutions, par le biais de ses différentes filiales.

DANS LA COMMUNICATION ET LES MÉDIAS

— Le Groupe est entré dans le capital de Vivendi en septembre 2012, dont il est devenu l'actionnaire de référence et dont il détient aujourd'hui 29,5% du capital. Vivendi est intégré globalement dans Bolloré depuis



La tour Bollore située à Puteaux en Île-de-France, érigée en 1972. Elle est le département administratif de la société Bollore SE.

avril 2017. Depuis 2014, Vivendi construit un groupe mondial de contenus, de médias et de communication. Pour ce faire, Vivendi a poursuivi en 2021 les développements de ses différents métiers.

— Le Groupe Canal+ à l'international compte 22 millions d'abonnés dans plus de 40 pays dont 15 millions en Europe. Groupe Canal+ s'est fixé pour objectif d'atteindre un minimum de 30 millions d'abonnés à l'horizon 2025. L'acquisition récente de 70% dans SPI International (groupe de médias exploitant 42 chaînes de télévision et différentes plateformes digitales dans plus de 60 pays) renforce la présence de Groupe Canal+ en Europe où il est déjà opérateur leader de Pay TV en Pologne et détient la plateforme M7 présente dans 8 pays d'Europe centrale et de l'Est.

— Le Groupe Canal+ poursuit également ses développements dans la TV payante en France où il compte 9 millions d'abonnés ainsi que dans la télévision gratuite (C8, CStar, CNews) et dans le cinéma et les séries à travers Studiocanal.

— Vivendi détient également 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 plateformes et les mobiles. En 2021, Havas Group a tiré parti du rebond du marché mondial de la publicité, porté par la reprise de l'activité économique et de la consommation des ménages. Toutes les divisions création, média et communication santé ont contribué aux très bonnes performances de l'exercice 2021. Parallèlement, Havas a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées, en France et à l'international.

— Acquis par Vivendi en février 2019, Editis est aujourd'hui le deuxième groupe français d'édition, qui fédère près de 50 maisons d'édition prestigieuses (Nathan, Robert Laffont, Julliard, Plon, Belfond, Presses de la Cité, Pocket, Solar, ...). 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'adossé d'Editis à Vivendi. Des partenariats fructueux ont été noués, par exemple entre Canal+ Afrique et le pôle éducation d'Editis pour le lancement de Nathan TV. Ainsi intégré, Editis entend permettre aux auteurs, à ses maisons et aux éditeurs partenaires de profiter de l'ensemble des savoir-faire de Vivendi, en matière de production audiovisuelle, de marketing digital, d'organisation d'événements et de communication, en France comme à l'international.

— Enfin, Vivendi a mené avec succès, en septembre 2021, son projet de distribution de 60% du capital d'UMG, numéro un mondial de la musique enregistrée, et de sa cotation sur le marché réglementé d'Euronext à la Bourse d'Amsterdam. Suite à la cotation d'UMG et à la distribution de 60% du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi, Bollore détient une participation de 18% dans UMG.

Modèle d'affaires

Nos ressources

Ressources humaines

73 407 salariés dans 130 pays
96,6% des effectifs à temps plein
89,7% des effectifs en CDI
17,7% de turnover

Ancrage territorial

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 notamment dans les concessions portuaires opérées en consortium avec des partenaires.

Financières

20 milliards d'euros de chiffre d'affaires
1 339 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté

Contrats et concessions

21 concessions portuaires
3 concessions ferroviaires
1 concession pétrolière
22 licences 5G (télécommunications)

Industrielles

Brevets et procédés industriels

777 brevets

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

Actifs industriels

695 millions d'euros d'investissements
8,5 millions de m² d'entrepôts, bureaux et terre-pleins
1,9 million 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
62 stations-service et **302** camions dans la flotte Bolloré Energy

Nos activités

Transport et logistique

1^{er} réseau de logistique intégrée sur le continent africain.

L'un des leaders mondiaux de la logistique et de la commission de transport.

1^{er} opérateur de concessions portuaires et ferroviaires en Afrique.

Logistique pétrolière

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

Communication

Vivendi et Universal Music Group⁽¹⁾

Groupe Canal+ : n° 1 de la télévision payante en France

Havas Group : l'un des plus grands groupes mondiaux de communication

Editis : 2^e groupe d'édition français

Prisma Media : leader des groupes bimédias de France et n° 1 de la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne.

Gameloft : parmi les leaders mondiaux des jeux vidéo sur mobile

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.

Autres actifs

Le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières.

(1) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle. En 2021, le résultat intègre les contributions d'UMG (33 millions d'euros) et de Lagardère (19 millions d'euros) mises en équivalence chez Vivendi ainsi que celle mise en équivalence chez Bolloré (58 millions d'euros).



47% des effectifs
37% du chiffre d'affaires
714 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)
196 millions d'euros d'investissements



1% des effectifs
13% du chiffre d'affaires
71 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)
11 millions d'euros d'investissements



49% des effectifs
48% du chiffre d'affaires
748 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)
456 millions d'euros d'investissements



3% des effectifs
2% du chiffre d'affaires
- 117 millions d'euros de résultat opérationnel ajusté (EBITA)
23 millions d'euros d'investissements

17 milliards d'euros de titres cotés
200 000 hectares d'actifs agricoles et viticoles

Représentation systémique et synthétique du Groupe, de sa création de valeur économique, du partage de cette valeur entre ses différentes parties prenantes pour l'année 2021 et de ses contributions à la société.



La valeur créée

Pour les employés

3867 millions d'euros de frais de personnel

14,6 heures de formation par employé sur l'année

9885 recrutements en CDI

Pour les États et les collectivités

254 millions d'euros d'impôts sur les sociétés décaissés

99,1% d'emploi local contribuant au développement local des territoires (hors Vivendi)

Contribution aux recettes fiscales locales

Autres actions locales de mécénat : **366** projets à impact sociétal dont près de **70%** sur le continent africain
Près de **55 000** bénéficiaires, dont **30 000** jeunes.

Pour l'économie locale

Près de **169** millions d'euros d'investissements en Afrique

8292 millions d'euros d'immobilisations corporelles et incorporelles

Bonnes performances des terminaux portuaires, en particulier de MPS au Ghana (montée en puissance du nouveau terminal), Abidjan Terminal, Bénin Terminal, Freetown Terminal et TICT au Nigeria, qui bénéficient de l'augmentation des volumes manutentionnés

(1) % de femmes formées/total femmes.

(2) % de femmes formées parmi les salariés formés au management.

Pour nos actionnaires et partenaires

+87% de croissance du résultat opérationnel ajusté (EBITA) (à périmètre constant)

177 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires par Bolloré SE

93% des collaborateurs disposant d'une adresse électronique ont été sensibilisés à l'éthique des affaires et aux droits humains.

Pour l'environnement

Analyse de l'empreinte carbone, identification des leviers de décarbonation et travaux préalables à la définition d'objectifs de réduction de GES alignés sur les accords de Paris

17,7 millions d'euros investis sur des projets de R&D servant la transition énergétique (batterie, Bluebus, Bluestorage, électromobilité)

Pour la promotion des droits humains

Identification d'un périmètre prioritaire pour la mise en œuvre de plans d'action dédiés dans le cadre de la démarche d'évaluation interne droits humains

Promotion de la diversité et inclusion : **73%** de femmes formées dans l'année (périmètres Bolloré et Vivendi⁽¹⁾)
Sur le périmètre Bolloré, **31%** de femmes ont été formées au management⁽²⁾

Earthtalent by Bolloré : **113** projets soutenus contribuant à l'ODD n° 4 « Éducation de qualité » et **55** à l'ODD n° 3 « Bonne santé et bien-être »



Contributions aux ODD

Les engagements du Groupe sont en ligne avec les 17 objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU.

Ses actions ont un impact positif sur 12 ODD dont les enjeux rejoignent les 4 piliers fondamentaux de sa politique de responsabilité sociale et environnementale.



Performance RSE en bref

Cette synthèse des principaux indicateurs RSE vient illustrer la performance du Groupe Bolloré au regard des grands axes d'engagements pris dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale et environnementale.



Environnement

Analyse de l'empreinte carbone, identification des leviers de décarbonation et travaux préalables à la définition d'objectifs de réduction des émissions de GES, alignés sur les accords de Paris

32% de l'électricité consommée issue de sources d'énergie renouvelables (contre **19%** en 2020)

76% des entités juridiques⁽¹⁾ couvertes par un système de management de l'environnement déclarent avoir au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental⁽²⁾ (contre **50%** en 2020)



Éthique/ Droits humains

Transmission de la Charte achats responsables, de la Charte Éthique et RSE et du Code de conduite à **100%** des fournisseurs centraux en 2021

Traduit en **15 langues**, le Code de conduite a été diffusé à **74%** des collaborateurs disposant d'une adresse électronique

77% de complétion de l'e-learning sur les droits humains ciblant la sensibilisation de près de **25 600** collaborateurs



Social

74% des collaborateurs inscrits et associés aux métiers des ressources humaines ont suivi le module de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

52 545 salariés ont suivi au moins une formation (soit une augmentation de **31,4%** par rapport à 2020)

75% des entités juridiques⁽¹⁾ couvertes par un système de management HSE déclarent avoir au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité⁽³⁾ (contre **54%** en 2020)



Sociétal

99,1% d'emploi local (stable par rapport à 2020), et **92%** de managers locaux (contre **94%** en 2020)⁽⁴⁾

78 campagnes pro bono réalisées par les agences d'Havas Group en 2021

Près de **14** millions d'euros offerts par les groupes Bolloré et Vivendi en 2021 au titre de fondations d'entreprise, des programmes de solidarité, d'actions de partenariat et de mécénat, dons en nature et soutien pro bono

Notation extra-financière

— CDP

**Bolloré : A-
Vivendi : C**

— Vigeo Eiris

**Bolloré : 53/100 (niveau Robust)
Vivendi : 63/100 (niveau Advanced)**

— Sustainalytics

**Bolloré : 11.7 (Low Risk)
Vivendi : 10.5 (Low Risk)**

(1) Sur le périmètre des entités répondant au reporting RSE du Groupe Bolloré (hors Vivendi).

(2) Certifications prises en compte : ISO 14001, ISO 50001, Green Terminal, etc.

(3) Certifications prises en compte : ISO 45001 (ou OHSAS 18001), SQAS, ICMI, ISPS, TAPA FSR, ISO 22000 ou Pedestrian Free Yard.

(4) Effectif managers locaux divisé par effectif managers total.

Gouvernance

Conseil d'administration

Au 10 mars 2022

Cyrille Bolloré

Président-directeur général

Yannick Bolloré

Vice-Président

Cédric de Bailliencourt

Vice-Président

Nicolas Alteirac

Administrateur représentant les salariés

Chantal Bolloré

Marie Bolloré

Sébastien Bolloré

Virginie Courtin

Sophie Johanna Kloosterman

David Macmillan

Administrateur représentant les salariés

Céline Merle-Béral

Représentant Bolloré Participations SE

Alexandre Picciotto

François Thomazeau

13

administrateurs

4

membres indépendants⁽¹⁾

45 %
de femmes

50

ans de moyenne d'âge

(1) Hors administrateurs
représentant les salariés.

Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

François Thomazeau

Président

Virginie Courtin

Nicolas Alteirac

Comité d'audit

François Thomazeau

Président

Virginie Courtin

Sophie Johanna Kloosterman



Bolloré Logistics

L'un des premiers groupes mondiaux de l'organisation du transport, classé parmi les cinq premiers groupes européens et les dix principaux groupes mondiaux du secteur.



Bolloré Africa Logistics

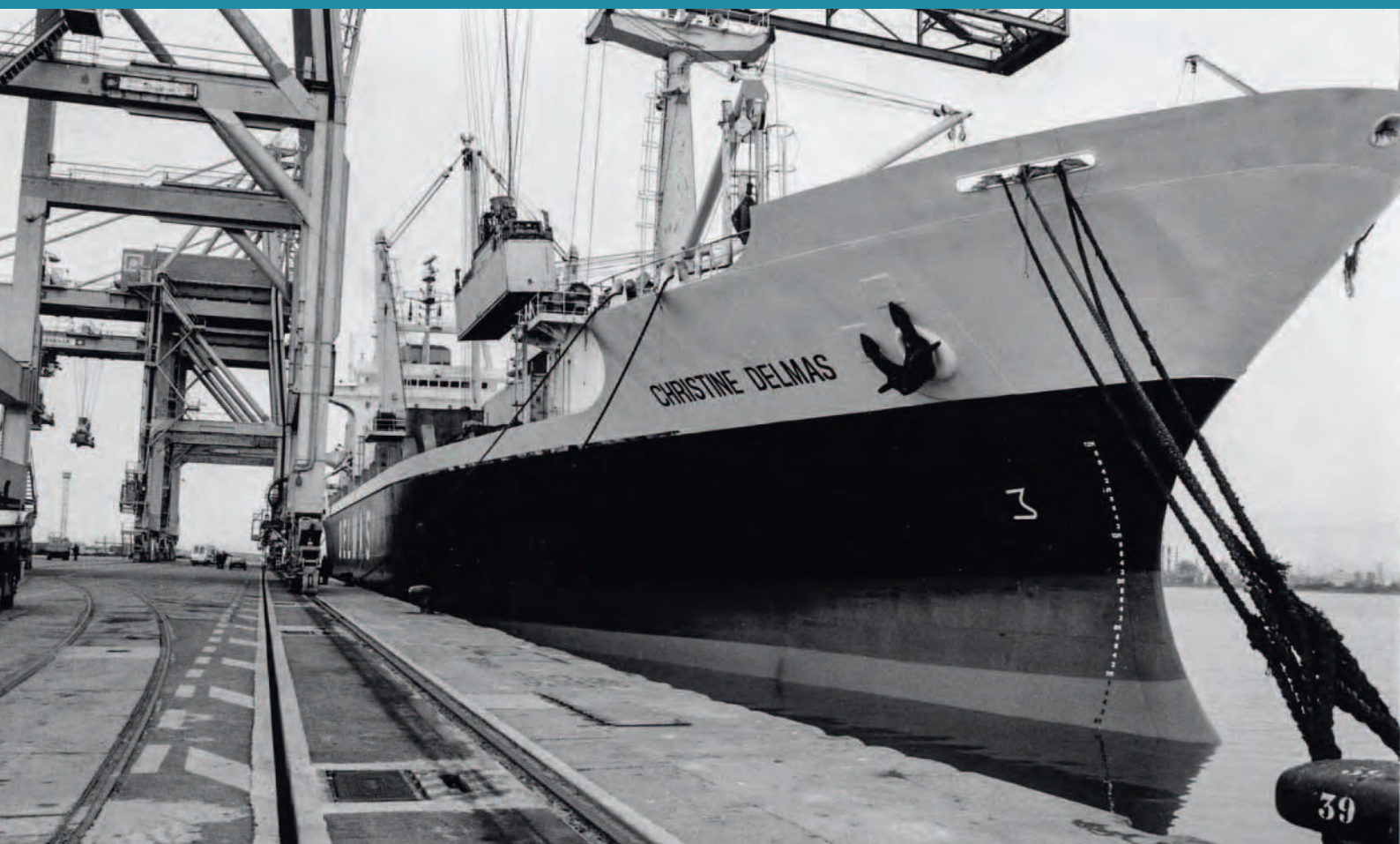
Premier acteur mondial du transport et de la logistique en Afrique, où il gère seize concessions portuaires.



Bolloré Energy

Acteur majeur de la logistique pétrolière en France et distributeur de produits pétroliers en France et en Europe.

— ANNIVERSAIRE —
DES 200 ANS DU GROUPE





Transport et logistique



Bolloré Logistics

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 contractuelle. Ses solutions innovantes et créatrices de valeur, associées à des expertises sectorielles, garantissent une chaîne logistique fiable et flexible favorisant la compétitivité de ses clients à l'international.

— 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, Bolloré Logistics répond aux besoins de ses clients importateurs et exportateurs.

Son offre 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, des parfums et cosmétiques, des produits pharmaceutiques mais aussi de l'aéronautique et du spatial, de l'énergie et des produits alimentaires. Depuis 2020 et la crise sanitaire mondiale, il a prouvé son savoir-faire unique dans le secteur de la santé.

Chiffre d'affaires
5,0 milliards d'euros

Investissements industriels
27 millions d'euros

Volumes traités/aérien
656 milliers de tonnes

Volumes traités/maritime
826 milliers de conteneurs (TEU)

Entrepôts
1 045 milliers de m²

Implantations
111 pays/603 agences

Effectifs au 31/12/2021
13 500 collaborateurs

Du transport de masques et d'équipements de protection, en passant par les tests Covid et les respirateurs, jusqu'aux vaccins à destination des pays à revenus faibles à modérés, Bolloré Logistics a démontré son expertise spécifique pour assurer la sécurité et l'intégrité de produits hautement sensibles.

Il a d'ailleurs obtenu le certificat de conformité aux bonnes pratiques de distribution (BPD) multisites monde pour le transport de produits pharmaceutiques à l'issue d'un audit mené par Bureau Veritas Certification. 63 sites stratégiquement positionnés au carrefour du commerce international du médicament sont concernés par cette certification.

Bolloré Logistics a par ailleurs annoncé la création, sur l'aéroport de Strasbourg, de son plus grand centre logistique en Europe dédié à l'industrie pharmaceutique. Il sera opérationnel en 2022.

L'INNOVATION AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

— Bolloré Logistics place l'innovation technologique au cœur de sa stratégie, le client étant au cœur de sa démarche. Écouter ses besoins et l'associer au développement des projets, c'est l'assurance de produire des innovations utiles et pragmatiques.

Dans la continuité de l'accord stratégique signé avec le groupe WiseTech en 2019, il déploie depuis 2020 son nouveau TMS (Transport Management System) permettant à l'ensemble du réseau de réaliser ses opérations de transport dans un système unique, interconnecté avec ses partenaires (compagnie maritime, compagnie aérienne, douanes...).

De son côté, Bolloré Logistics Singapour et Botsync se sont associés pour mettre au point MAG300, une nouvelle solution d'automatisation basée sur les robots mobiles autonomes (AMR). Soutenue par Enterprise Singapore (ESG), cette nouvelle solution est le fruit d'une collaboration d'un an entre les deux parties.

À l'été 2021, Bolloré Logistics a lancé AIRsaf, une nouvelle offre basée sur l'utilisation de SAF ou carburant d'aviation durable en vue d'offrir à ses clients la meilleure approche écoresponsable de transport aérien en permettant de réduire jusqu'à 80 % des émissions de carbone.

Certification

Bolloré Logistics a obtenu l'extension de la certification multisite délivrée par Bureau Veritas qui regroupe l'ensemble des normes relatives à la sécurité au travail (ISO 45001 vs 2018), au management de la qualité (ISO 9001 vs 2015), et à l'environnement (ISO 14001 vs 2015). Plus de 280 sites (hors Afrique) sont désormais concernés.

Valeur sociale et environnementale

En 2021, 62 % des actions conduites dans le cadre du challenge AcTogether relevaient du domaine de l'environnement et 35 % du domaine social. Les actions environnementales ont permis à elles seules une économie de 6 740 tonnes de CO₂, soit deux fois et demie plus que lors de l'édition 2020.



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

Depuis décembre, avec SEAalternative, il permet de réduire les émissions de CO₂ du transport maritime grâce à l'utilisation de carburants alternatifs tels que le GNL (gaz naturel liquéfié), le biogaz ou encore le biofioul.

L'offre 4PL/supply chain, quant à elle, s'est développée avec le déploiement de PRISM, société 4PL de nouvelle génération créée pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients engagés dans la transformation de leur supply chain. Implanté sur tous les continents, PRISM s'appuie sur une solide expertise en transport et en douane.

UN RÉSEAU MONDIAL

— 2021 a été marquée par un effet de ciseau entre le rebond de la croissance et la raréfaction des capacités en aérien et surtout en maritime (navires et conteneurs) conduisant à de fortes hausses des taux de fret; malgré cet environnement difficile générant des tensions opérationnelles fortes, Bolloré Logistics a su accompagner ses clients globaux et ainsi retrouver des niveaux d'activité quasi similaires à ceux de la période d'avant la crise sanitaire.

L'activité a été portée par la vigueur des marchés verticaux healthcare, luxe/parfums et cosmétiques, aide humanitaire, énergies renouvelables, ainsi que par le redémarrage de secteurs fortement affectés en 2020 comme l'aerospace et l'automobile, alors que les projets industriels, le secteur minier et le pétrole et gaz restent affectés.

Le déploiement du TMS unique CargoWise s'est accéléré avec sa mise en service dans huit pays en Europe, en Asie et aux États-Unis.

En Europe, Bolloré Logistics a connu une croissance de son chiffre d'affaires de près de 45 % par rapport à 2020, avec des performances réparties sur l'ensemble des 17 pays d'implantation du Groupe, avec une prédominance du vertical santé (la pandémie de Covid-19 a notamment généré le transport de millions de kits de tests), le rebond du luxe et la bonne résilience du secteur aéronautique et spatial.

En Asie (implantation dans 24 pays), l'activité a été également particulièrement soutenue, portée par le luxe et les cosmétiques, la santé, l'énergie, le high-tech, ainsi que les activités de logistique contractuelle.

Dans les Amériques (implantation dans huit pays), le luxe, la santé, le vertical arômes & saveurs et l'aéronautique ont particulièrement soutenu l'activité, qui a atteint par ailleurs des records au quatrième trimestre en import maritime (retail); la région a également bénéficié de développements en logistique à Dallas et au Chili.

Au Moyen-Orient et en Asie du Sud, malgré un contexte économique et politique toujours difficile, la croissance du Groupe s'est maintenue grâce aux activités santé, aide humanitaire et high-tech, et à la reprise du textile en Asie du Sud.

POWERING SUSTAINABLE LOGISTICS, LE PROGRAMME DÉDIÉ AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE RSE

— Lancé en 2018 et fondé sur la norme ISO 26000, référentiel incontournable de la RSE (responsabilité sociale et environnementale), le programme « Powering Sustainable Logistics » mobilise tous les acteurs de Bolloré Logistics autour de 11 engagements et des objectifs chiffrés à atteindre d'ici à 2030.

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par l'Accord de Paris sur le climat, Bolloré Logistics s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 43 % sur ses scopes 1 et 2 en absolu d'ici à 2027 pour l'ensemble de son réseau et de 30 % (base 2019) sur son scope 3, c'est-à-dire les émissions de GES liées à l'exécution de ses services de transport. C'est dans le cadre de cette démarche qu'il a équipé son Green Hub à Singapour d'une toiture solaire. D'une capacité de près de 1 MW, l'installation photovoltaïque génère une quantité d'électricité estimée à 1,3 GWh par an. Sur la durée de vie totale de cette toiture solaire, Bolloré Logistics va éviter l'émission de plus de 11 500 tonnes de CO₂.

En 2021, le challenge interne AcTogether créé pour générer davantage de valeur sociale et environnementale a été reconduit. Il a permis de valoriser 807 actions conduites dans 55 pays à travers le monde, de mobiliser les collaborateurs porteurs d'initiatives et de partager les bonnes pratiques au sein du réseau.



Chiffre d'affaires
2,3 milliards d'euros

Investissements
135 millions d'euros

Volumes manutentionnés
6,32 millions de TEU

Bois en grumes et débité
1 million de m³

Autres marchandises
9,8 millions de tonnes

**Moyens techniques
(manutention et transit)**

184 000 véhicules
manutentionnés sur
les terminaux ro-ro

**Bureaux/entrepôts/
terre-pleins**
7,45 millions de m²

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

Effectifs au 31/12/2021
20 745 collaborateurs

Bolloré Africa Logistics

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.

TERMINAUX, MANUTENTION PORTUAIRE ET AGENCES MARITIMES

— Moteur de la transformation logistique et industrielle de l'Afrique, Bolloré Africa Logistics est présent dans 42 ports en qualité d'opérateur de terminaux portuaires, d'agent de lignes maritimes ou encore de manutentionnaire de marchandises non conteneurisées.

Les activités d'exploitation de terminaux comprennent 16 terminaux à conteneurs (Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Gabon, Congo, Togo, Guinée...), 7 terminaux ro-ro (roll-on/roll-off), 2 terminaux à bois et un terminal fluvial. Malgré la pandémie, les activités ont pu être maintenues sur l'ensemble des terminaux portuaires avec près de 6,32 millions de TEU traités, contre 5,54 en 2020. Les terminaux ro-ro ont manutentionné 184 000 véhicules en 2021, contre 149 000 en 2020.

Concernant les activités shipping, le Groupe dispose d'un réseau de 87 agences maritimes : dont 74 agences africaines, réparties dans 32 pays, 11 agences sur la péninsule Ibérique, et 2 agences en Asie-Pacifique. 7 100 escales ont été traitées cette année pour le compte des plus grandes lignes maritimes mondiales et celui de nombreux clients, armateurs, opérateurs, traders, industriels.

En 2021, les agences du réseau ont traité 360 000 TEU, 174 000 véhicules ou matériels roulants et ont manutentionné 9,8 millions de tonnes de vrac ou de marchandises conventionnelles.

En 2021, les développements et les investissements se sont poursuivis au bénéfice d'une croissance durable, notamment avec la certification par Bureau Veritas de MPS au Ghana, premier terminal à

conteneurs du réseau Bolloré Ports. Sur les terminaux à conteneurs qu'il opère, Bolloré Africa Logistics s'est doté d'engins électriques (STS, e-RTG, e-tracteurs, Bluebus) en remplacement d'anciens équipements fonctionnant avec des énergies fossiles. Deux nouveaux tracteurs portuaires électriques Gaussin et une station multicharge ont été commandés à l'automne pour équiper Freetown Terminal, en Sierra Leone.

Parmi les projets marquants de l'année :

→ **Côte d'Ivoire** — les travaux de construction du second terminal à conteneurs d'Abidjan se sont poursuivis. Ils représentent un investissement de près de 400 millions d'euros et s'achèveront fin 2022. Avec 37,5 hectares et 1 100 mètres de quais, Côte d'Ivoire Terminal pourra traiter 1,5 million de conteneurs par an. Doté d'équipements électriques, il sera labellisé Green Terminal.

→ **Cameroun** — Kribi Conteneurs Terminal (KCT) – unique port en eaux profondes du pays – opérationnel depuis 2018, ce terminal moderne et efficace poursuit son développement, participant à la croissance économique du Cameroun et de la sous-région. Ces investissements dont l'acquisition en 2021 de 5 nouveaux portiques de parc et d'une grue mobile lui ont permis d'augmenter sa capacité et d'améliorer sa productivité.

→ **Congo Terminal** — a dépassé le seuil du million de conteneurs manutentionnés en 2021 avec 1 003 734 TEU traités au cours de l'année. Cette nouvelle performance traduit les efforts réalisés pour accroître sa capacité et témoigne de l'attractivité de cette plateforme dans la sous-région.

→ **Guinée** — Conakry Terminal, opérateur du terminal à conteneurs du port de Conakry, a mis en service 4 portiques de parc de dernière génération. Ils viennent s'ajouter aux 8 autres déjà présents. Leur rapidité de manœuvre et leur système de positionnement GPS en temps réel permet d'optimiser les opérations et de diminuer les mouvements improductifs de conteneurs, améliorant ainsi la fluidité du terminal.

→ **Timor** — les travaux de construction du futur port de Tibar au Timor oriental se poursuivent. Porte d'entrée et sortie du Timor

Certification

MPS au Ghana a été le premier terminal à conteneurs du réseau Bolloré Ports à obtenir le label Green Terminal, certifié par Bureau Veritas. En trois ans, MPS a réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 36%, ce qui en fait l'une des entités les plus efficaces sur le plan énergétique.

Accord avec MSC pour la cession de Bolloré Africa Logistics

Le Groupe Bolloré a signé le 31 mars un contrat avec le groupe MSC prévoyant la cession de 100% de Bolloré Africa Logistics. Cette opération concerne les entités portuaires, ferroviaires et logistiques sur le continent ainsi que les concessions portuaires en Inde, au Timor oriental et en Haïti. Elle est conditionnée à l'obtention d'autorisations de certaines contreparties de Bolloré Africa Logistics et des autorités de la concurrence compétentes et devrait intervenir avant la fin du 1^{er} trimestre 2023.



Abidjan Terminal (terminal à conteneurs) avec 33,9 hectares et 1000 mètres de quais, le terminal traite 1,3 million de conteneurs par an.

et futur hub de transbordement 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 pour 2022.

→ **Égypte** — en décembre 2019, dans le cadre d'un consortium avec Toyota Tsusho Corporation et Nippon Yusen Kabushiki Kaisha, une convention de concession de trente ans avec l'Autorité générale de la zone économique du canal de Suez a été signée pour équiper et gérer un terminal roulier à Port-Saïd. Le début des opérations est prévu pour début 2023.

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. Il s'appuie sur le réseau de Bolloré Logistics, présent dans 60 pays hors Afrique, et offre une palette complète pour le fret international. Sur le continent, son savoir-faire unique dans la gestion des corridors, son expertise « douane » et ses schémas logistiques adaptés en fonction des pays rendent possibles l'import et l'export jusque dans les zones les plus isolées.

Dans un contexte de capacité aérienne dégradée, afin de garantir la continuité des approvisionnements vers le continent africain, Bolloré Africa Logistics propose des liaisons pluri-hebdomadaires depuis l'Europe vers les pays d'Afrique de l'Ouest avec la mise en place d'un programme de charter aérien cargo, appelé « WARA », au départ de Liège. Dans la même logique, un programme hebdomadaire d'affrètement et de « hubbing » via Doha a été mis en place au départ de la Chine vers une dizaine de destinations africaines. Ces solutions s'avèrent particulièrement efficaces dans le cadre de la lutte anti-Covid-19 sur le continent, pour le transport de vaccins, tests et PPE (*personal protective equipment*).

Bolloré Africa Logistics continue ses investissements en logistique contractuelle pour renforcer sa position de leader sur le continent

avec de nouveaux sites en propre en Côte d'Ivoire, Zambie, Rwanda, Angola... Au Kenya, il a ainsi développé un espace additionnel d'entreposage de 5 000 m² dans le parc industriel de Nairobi Gate pour répondre à l'expansion de ses grands comptes. Cet entrepôt ultramoderne très flexible sera dédié aux clients des secteurs des boissons et des biens de consommation dont l'activité est en forte croissance.

ACTIVITÉS FERROVIAIRES

— Le Groupe opère principalement les concessions ferroviaires de Sitarail et Camrail. Essentiel au développement des pays qu'il traverse, le chemin de fer est un outil de transport compétitif qui permet l'exportation des productions agricoles (coton, sésame, cajou et bois), l'approvisionnement des économies nationales (hydrocarbures, engrais, matériaux de construction, biens de consommation courante). Il permet de fluidifier la circulation des biens et des personnes et contribue au désenclavement des pays de l'hinterland et à la décongestion des zones urbaines. La pandémie mondiale a démontré le rôle fondamental du chemin de fer comme solution logistique permettant d'organiser la continuité des approvisionnements, notamment pour les biens de première nécessité.

→ **Sitarail** — près d'un million de tonnes de marchandises ont été transportées en 2021 sur le réseau Sitarail (1 260 kilomètres de voies), qui relie Abidjan (Côte d'Ivoire) et Ouagadougou (Burkina Faso). L'activité voyageurs, interrompue depuis le 21 mars 2020 suite aux mesures sanitaires prises par les États dans la lutte contre le Covid-19, n'a pas repris en 2021.

→ **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 2021, Camrail a transporté plus de 1,5 million de tonnes de marchandises. Le service voyageurs a vu le lancement d'un service express connectant les deux grandes villes du pays, Douala et Yaoundé, avec une offre première, premium et économie. Quelque 600 000 passagers ont utilisé le réseau cette année.



Bolloré Energy

Bolloré Energy est un acteur majeur de la logistique et de la distribution pétrolières en France, en Suisse et en Allemagne. Depuis 2018, Bolloré Energy diversifie sa gamme de produits pour proposer à ses clients des alternatives plus propres et leur permettre de réduire significativement les rejets de CO₂ dans l'atmosphère et de préserver l'environnement.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

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

Bolloré Energy est également l'actionnaire majoritaire de la société DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne), en activité depuis 2018. Ce site de stockage stratégique pour la région Normandie, pour la région Île-de-France et pour leurs aéroports dispose d'une capacité de stockage de près de 600 000 m³.

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 ses 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'apportement du Grand Port Maritime de Nantes, aux raffineries TotalEnergies de Donges et de Grandpuits, au réseau des pipelines Trapil Le Havre-Paris, ainsi qu'aux réseaux ODC (oléoducs de défense commune de l'Otan).

Chiffre d'affaires

2,5 milliards d'euros
Fortement impacté à la baisse due à l'effondrement des cours des produits pétroliers

Investissements

11 millions d'euros

Ventes produits pétroliers

3,0 millions de m³

Moyens de distribution

110 agences et dépôts secondaires, 302 camions, 62 stations-service

Capacité de stockage en propriété

1,9 million de m³

Effectifs au 31/12/2021

880 collaborateurs

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 janvier 2022, Bolloré Energy a cédé à l'État sa participation dans la société SFDM au terme de la prolongation de deux ans de l'autorisation de l'exploitation de cet outil, obtenue fin 2019.

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

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.

Bolloré Energy dispose d'un réseau de 110 agences et dépôts secondaires. La distribution détail représente près de 1 million de m³ par an et concerne une clientèle de particuliers, d'agriculteurs, d'immeubles et d'administrations en France.

En France, 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 de chaudières.

Bolloré Energy opère un réseau de 62 stations-service dont 52 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.

L'activité Négoce représente près de 2 millions de m³ par an et fournit principalement les transporteurs et les revendeurs en France et en Suisse.

Enfin, sa filiale Deutsche Calpam à Hambourg déploie une activité de soutage de navires 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.

Biofioul F30, une alternative produit plus propre

L'année 2022 verra la mise sur le marché de la nouvelle version du biofioul, dont Bolloré Energy a été le premier distributeur en France. Ce produit plus propre incorporera 30% de matières végétales (colza), contre 5% en 2019.



Le « Biofioul Evolution » distribué par Bolloré Energy, composé de 5% de colza et de 95% de fioul minéral, contient également un produit renouvelable et écologique permettant une baisse de 9% des rejets de CO₂ dans l'atmosphère.



Avec 27 dépôts en France, en Suisse et en Allemagne détenus en propre ou en participation, Bolloré Energy est un acteur majeur du stockage de produits pétroliers avec une capacité de stockage de 1,9 million de m³.

Sur l'exercice 2021, Bolloré Energy affiche de bons résultats sur l'ensemble de ses activités grâce à l'engagement de ses équipes, à la qualité de ses processus opérationnels et à la solidité de son réseau.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

— Tout en défendant la position du fioul domestique dans le mix énergétique français, Bolloré Energy s'engage dans la transition énergétique.

Depuis 2018, Bolloré Energy a diversifié sa gamme de produits pour proposer à ses clients des alternatives plus propres. Bolloré Energy a été, dès 2019, le premier distributeur indépendant à proposer du biofioul en France. Ce produit permet de réduire les rejets de CO₂ dans l'atmosphère en incorporant à ce stade 5% de matières végétales (colza).

En 2022, Bolloré Energy mettra sur le marché un biofioul F30 contenant 30% de biocarburant. Bolloré Energy commercialise depuis l'automne 2021 sous l'appellation Koolza 100 du biodiesel (B100).

Ce carburant alternatif est produit uniquement à partir de colza cultivé et transformé en France. Ce nouveau produit constitue une alternative écologique au diesel. Il permet notamment de réduire les émissions de CO₂ de 60% et les émissions de particules fines de 80%. En outre, contrairement au produit fossile, il n'est pas classé comme un produit dangereux ou nocif pour l'environnement.

En décembre, la société a lancé un gazole de synthèse (HVO) sous l'appellation Izipure. Produit à partir de graisses animales et d'huiles de cuisson usagées, ce nouveau carburant constitue une alternative écologique efficace face au diesel fossile. Il permet notamment de réduire les émissions de CO₂ d'au moins 85% et les émissions de particules fines de 30%.

La société, qui est également très active en matière de financement de programmes d'économies d'énergie dans le cadre du dispositif CEE (certificats d'économies d'énergie), a fait le choix dès 2017 de s'engager dans des programmes dédiés à la mobilité durable.



Vivendi

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),
Leader des groupes bimédias de France, N° 1 de
la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience
digitale quotidienne (Prisma Media),
L'un des leaders mondiaux des jeux vidéo
sur mobile (Gameloft).

— ANNIVERSAIRE —
DES 200 ANS DU GROUPE





Communication



Revenus
9,6 milliards d'euros

Investissements
456 millions d'euros

Investissements dans les contenus
4 milliards d'euros

Effectifs au 31/12/2021
35 911 collaborateurs

Vivendi

Depuis 2014, Vivendi construit un grand groupe de culture européenne et de rayonnement international dans le secteur des contenus, des médias et de la communication. Fin 2021, le Groupe Bolloré détenait 29,5 % du capital de Vivendi.

DIVERTISSEMENT / ENTERTAINMENT

— Le groupe Vivendi détient des actifs de premier plan et fortement complémentaires dans la télévision et le cinéma (Groupe Canal+), la communication (Havas Group), l'édition (Editis), la presse magazine (Prisma Media), les jeux vidéo (Gameloft), le spectacle vivant et la billetterie (Vivendi Village). Le groupe possède également une plateforme digitale mondiale de distribution de contenus (Dailymotion).

Vivendi est l'un des seuls groupes au monde à être au carrefour de plusieurs industries culturelles et créatives, combinant des activités de création, de production et de distribution. Les différentes entités du groupe travaillent pleinement ensemble et développent de nombreux projets communs, créant ainsi davantage de valeur. L'année écoulée a permis à Vivendi d'accélérer son projet industriel. 2021 a été marquée par plusieurs opérations structurantes, et notamment :

→ La cotation d'Universal Music Group

Après la cession de 20 % supplémentaires d'UMG, Vivendi a procédé avec succès, le 21 septembre 2021, à la distribution de 60 % du capital de sa filiale Universal Music Group (UMG) à ses actionnaires et à la mise en Bourse de cette dernière sur Euronext Amsterdam. Avec un cours d'ouverture à 25,25 euros, la capitalisation boursière d'UMG s'élevait à 46 milliards d'euros.

Cette opération, qui concrétise deux ans de travaux, répond à un double objectif : d'une part, satisfaire la demande faite de longue date par certains investisseurs institutionnels pour voir le titre Vivendi libéré d'une partie de sa décote de holding ; d'autre part, mieux refléter la valeur d'UMG.

La réussite de cette opération valide les choix stratégiques de Vivendi, qui a cru dans le potentiel d'UMG après des années de déclin de l'industrie musicale et a activement contribué à sa revalorisation. Vivendi conserve 10 % du capital d'UMG et le Groupe Bolloré, 18 %.

→ L'acquisition de Prisma Media

Le 31 mai 2021, Vivendi a fait l'acquisition de Prisma Media, leader français de la presse magazine print et digitale qui touche plus de 40 millions de Français chaque mois à travers une vingtaine de titres emblématiques tels que *Capital*, *Femme actuelle*, *Gala*, *Geo* ou *Télé Loisirs*.

Cette opération s'inscrit parfaitement dans la stratégie de Vivendi et permet de compléter le périmètre de ses activités existantes.

L'intégration de Prisma Media au sein de Vivendi a déjà débouché sur des projets conjoints avec d'autres entités du groupe.

En juin 2021, Havas, Editis et Prisma Media ont ainsi créé l'agence Here pour accompagner la relance des acteurs du tourisme à l'ère du Covid.

→ L'offre publique d'achat sur Lagardère

En décembre 2021, Vivendi a acquis les actions d'Amber Capital dans Lagardère, portant sa participation à 45,1 % du capital. Vivendi a annoncé qu'il déposerait une offre publique d'achat sur Lagardère courant février 2022.

Cette opération traduit la confiance de Vivendi dans les possibilités de création de valeur de Lagardère et de ses actifs, dont plusieurs occupent des positions de leader sur leurs marchés respectifs (édition, presse, radio, salles de spectacle).

Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère auprès de la Commission européenne et des autres autorités de la concurrence compétentes seront déposées au cours de l'année 2022.

Groupe Canal+ enrichit son offre sport

Avec la diffusion dès la rentrée 2021 des meilleures affiches de chaque journée de Champions League, attribuées par l'UEFA, Groupe Canal+ détient désormais une offre sport inégalée.

Havas Group, une année riche de créativité

Plus de 1300 prix et distinctions remportés en 2021 par les agences Havas à travers le monde, dont pas moins de 38 Lions décernés lors du Festival international de la créativité Cannes Lions.

Prisma Media, un nouveau fleuron dans Vivendi

En plus de sa position de numéro 1 de la presse magazine, Prisma Media est également le premier groupe média de vidéo online en France avec 500 millions de vidéos vues et 30 millions de vidéonautes chaque mois.



Siège social du groupe Vivendi à Paris, dont le Groupe Bolloré est devenu l'actionnaire de référence avec 29,5% du capital.



1. Boîte noire, de Yann Gozlan. Une création originale de Canal+, un thriller impressionnant d'efficacité, alliant réalisme et finesse psychologique, porté par Pierre Niney et André Dussolier.

2. Bac Nord, de Cédric Jimenez, une production à la maîtrise indéniable et intelligemment populaire, aidée par la richesse d'un trio d'acteurs impeccable. Le film est nommé dans six catégories différentes aux César 2022.



GROUPE CANAL+

— Groupe Canal+ est un acteur majeur de la télévision et du cinéma en France et à l'international. Il est le leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution payante de contenus, d'applications et de chaînes premium en France, en Afrique, en Europe et en Asie (au Vietnam et au Myanmar). Il est également un acteur de référence dans la télévision gratuite en France avec trois chaînes nationales – C8, CStar et CNews – et une régie publicitaire.

Grâce à sa plateforme myCanal et à sa distribution multi-écrans, Groupe Canal+ est devenu un acteur clé du digital : myCanal est aujourd'hui la première plateforme média TV du marché français avec en moyenne 1,7 million de visiteurs par jour et près de 12 millions par mois.



Avec sa nouvelle campagne signée Buzzman (Havas), Camaïeu souhaite s'affirmer comme une marque qui valorise les femmes. Ne portant aucun vêtement de la marque, toutes sont représentées comme des femmes actives et charismatiques, au cœur de leur propre métier.

Enfin, à travers sa filiale Studiocanal, Groupe Canal+ est également le leader européen dans la production et la distribution de films et de séries TV, avec :

→ une présence en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Australie et en Nouvelle-Zélande pour les films ;

→ et une présence en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et au Danemark pour les séries.

Groupe Canal+ compte désormais 23,7 millions d'abonnés dans le monde, dont 14,7 millions hors de France.

En 2021, il a poursuivi la transformation de son modèle commencée en 2016 :

→ d'un groupe français à un groupe mondial ;

→ d'un créateur de contenus franco-français à un créateur international d'essence européenne ;

→ d'une chaîne de télévision linéaire à un acteur clé du digital.

Au cours des derniers mois, Groupe Canal+ a renforcé son offre de contenus et accéléré ses projets d'internationalisation.

Il a gagné le dernier appel d'offres de la Ligue nationale de rugby pour les droits de diffusion du Top 14 en France jusqu'à la saison 2026-2027 incluse. Il a aussi remporté les droits de diffusion en France de la Premier League anglaise pour trois saisons supplémentaires, en exclusivité, à compter de la saison 2022-2023 et jusqu'à 2024-2025.

Depuis la rentrée 2021, Groupe Canal+ propose pour la première fois à ses abonnés en France les deux plus belles affiches de chaque journée de la Ligue des champions. Cette prestigieuse compétition européenne complète son offre sport déjà exceptionnelle comprenant, outre la Premier League et le Top 14, les compétitions les plus prestigieuses de golf, la Formule 1 et le MotoGP.

Parallèlement, Groupe Canal+ a augmenté en septembre 2021 sa participation dans la société sud-africaine MultiChoice, franchissant le seuil de 15 % du capital. Il a aussi lancé ses activités en Éthiopie, un pays de près de 115 millions d'habitants. Pour cette opération, neuf chaînes premium Canal+ en amharique, la langue locale, ont été créées.

HAVAS GROUP

— Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde. Fondé à Paris en 1835 par Charles-Louis Havas, le groupe compte aujourd'hui 20 000 collaborateurs dans plus de 100 pays et dispose de trois unités opérationnelles (Havas Creative, Havas Media, Havas Health & You) qui couvrent l'ensemble des métiers de la communication.

Pour mieux anticiper et répondre aux besoins des clients, Havas a opté pour un modèle totalement intégré incarné par plus de 60 Havas Villages à travers le monde. Dans ces Villages, les équipes créatives, médias et communication santé et bien-être travaillent en parfaite synergie et avec agilité.

Le groupe poursuit sa mission « Make a meaningful difference to brands, businesses and people » en s'appuyant sur son étude propriétaire Meaningful Brands qui analyse l'évolution des attentes des consommateurs à travers le monde, pour aider les marques à satisfaire une demande toujours croissante de contenus porteurs de sens.

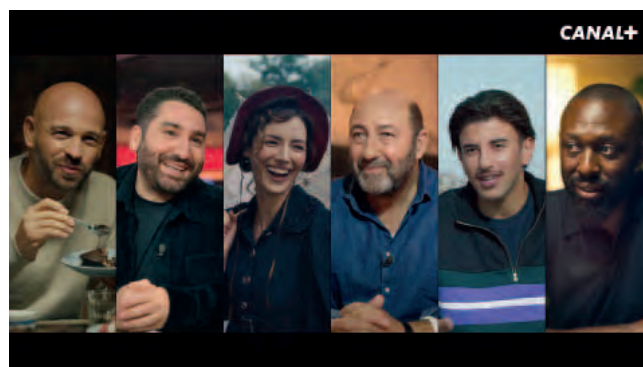
Sur un marché mondial de la publicité en net rebond après une année 2020 très dégradée dans le contexte pandémique, Havas enregistre en 2021 une progression significative de ses activités.

Au cours des derniers mois, Havas Group a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées avec notamment les prises de participation majoritaire dans L'Agence verte (agence basée en France spécialisée en communication RSE) et Nohup (agence italienne spécialisée en transformation digitale).

Dans le même temps, Havas Group a renoué avec une activité commerciale soutenue. De nombreux nouveaux budgets clients ont été gagnés tels qu'Unilever (division Média, en France et en Espagne) ou la SNCF (Création). Deux clients importants, Sanofi et Novartis (Communication santé), ont également renouvelé leurs engagements, et ce pour plusieurs années.

Enfin, la créativité des agences du groupe a été particulièrement mise à l'honneur en 2021, avec plus de 1 300 prix et distinctions à travers le monde. Lors du Festival international de la créativité Cannes Lions, les agences Havas n'ont remporté pas moins de 38 Lions, portées par la campagne « Crocodile Inside » de BETC Paris pour Lacoste, qui s'est vu décerner le très convoité Grand Prix dans la catégorie Film.

Campagne Canal+ « Sorry Kad » signée BETC Paris, jouant une nouvelle fois sur les « codes Canal+ ». Elle est incarnée par le comédien Kad Merad devenu le personnage principal de ces spots réalisés sur le ton de l'humour.





Campagne Adidas d'Havas Dubai, sur la promotion du sport inclusif aux Émirats arabes unis. Parmi les personnalités sportives, nous retrouvons la triathlète paralympique libanaise Doreen Barbar, titulaire du titre Guinness World Records.

EDITIS

— Editis est un leader français de l'édition, au service de ses éditeurs, de ses auteurs et de ses partenaires comme les libraires.

En fédérant des maisons historiques et des auteurs de renommée internationale, les 50 maisons du groupe publient près de 5000 nouveautés par an et possèdent un catalogue de près de 37000 titres. Editis dispose d'un portefeuille diversifié (littérature générale, jeu, pratique, illustré, éducation et référence, mangas, poche...) et affiche une diversité éditoriale très forte en termes de genres, de positionnement et d'engagements.

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, assurant ainsi la meilleure exploitation possible des droits poche, illustré, audio, audiovisuel et international. En diffusion/distribution, l'expertise logistique, associée à des forces de vente expertes et engagées, assure aux éditeurs une prestation efficace sur l'ensemble des canaux de distribution. L'outil de diffusion/distribution d'Editis, Interforum, souhaite accorder la même attention à chaque point de vente : les libraires, les grandes surfaces culturelles et les petits points presse comme les grandes surfaces. L'ambition d'Editis est d'accompagner tous les auteurs ainsi que d'offrir le meilleur à tous les publics de lecteurs.

Le groupe innove en offrant aux auteurs la possibilité d'accompagner leurs œuvres au plus près des lecteurs, grâce à une approche globale rendue possible par l'adossement à Vivendi. Des services novateurs comme le Bureau des auteurs, le Studio des auteurs, ou Du livre à l'écran ont été proposés.

Des partenariats fructueux ont été noués, par exemple entre Canal+ Afrique et le pôle éducation d'Editis pour le lancement de Nathan TV. Ainsi intégré, Editis entend permettre aux auteurs, à ses maisons et aux éditeurs partenaires de profiter de l'ensemble des savoir-faire de Vivendi, en matière de production audiovisuelle, de marketing digital, d'organisation d'événements et de communication, en France comme à l'international.

Sur un marché porteur, Editis connaît à nouveau une forte croissance en 2021, confirmant l'appétence du public pour les livres depuis 2020.

Editis compte quatre auteurs dans le top 10 des auteurs ayant le mieux vendu en 2021 (Franck Thilliez, Marc Levy, Michel Bussi et Bernard Minier). Deux titres de son éditeur partenaire, Philippe Rey, ont été distingués : le prix Goncourt a récompensé *La Plus Secrète Mémoire des hommes*, de Mohamed Mbougar Sarr, et le Grand Prix de littérature américaine a été décerné à *Où vivaient les gens heureux*, de Joyce Maynard.

Les 50 maisons d'édition du groupe Editis publient près de 5000 nouveautés par an et possèdent un catalogue de près de 37000 titres. Une année avec 9 auteurs dans le top 30. Ici les succès de 2021.



Prisma Media est devenu en quarante ans le groupe de presse français n°1 du secteur, sur le print et le digital, avec vingt marques phares incontournables de la presse magazine, de *Femme actuelle* à *Geo*, en passant par *Capital*, *Gala* ou *Télé Loisirs*...



PRISMA MEDIA

— Prisma Media est intégré au sein de Vivendi depuis le 1^{er} juin 2021. Fondée en 1978 par Axel Ganz sous le nom de Prisma Presse, l'entreprise est devenue Prisma Media en 2012. Aujourd'hui, Prisma Media est le numéro un de la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne.

Fort d'une vingtaine de marques de référence (dont *Capital*, *Femme actuelle*, *Geo*, *Gala* ou *Télé Loisirs*), le groupe est présent sur les principaux segments tous publics.

Porté par sa mission de rendre la vie des Français plus belle, Prisma Media adopte une stratégie offensive de développement de ses marques, de ses ressources et de nouveaux business dans les secteurs en forte croissance avec l'ambition d'avoir toujours un média d'avance. Avec 500 millions de vidéos vues et 30 millions de vidéonautes chaque mois, Prisma Media est le premier groupe média de vidéo online en France. Grâce à ses huit studios intégrés (soit 500 m² dédiés à la vidéo) et plus de 80 professionnels (conception, production, diffusion et médiatisation), Prisma Media produit plus de 5000 vidéos chaque mois.

Après avoir conquis la vidéo, Prisma Media s'est engagé dans l'univers du podcast avec l'objectif de faire de ses marques des médias conversationnels. En phase avec sa stratégie d'innovation et de diversification des activités, Prisma Media a créé Prisma Audio, l'activité audio digitale du groupe. Prisma Audio produit plusieurs dizaines de podcasts sur des thématiques variées telles que la culture générale, l'entertainment, l'économie, l'histoire et le people.

Prisma Media a réalisé une bonne année 2021, soutenue notamment par le segment digital.

Le 15 septembre 2021, Prisma Media a fait l'acquisition de la société EPM 2000, qui détient le magazine TV *Télé Z*.

GAMELOFT

— Gameloft jouit d'une expertise mondialement reconnue via ses 190 jeux vidéo sur smartphone développés dans ses 17 studios, et sa moyenne de 58 millions de joueurs mensuels en 2021.

Ses jeux sont souvent reconnus par la presse et les joueurs. En 2021, sa franchise phare, *Asphalt*, a dépassé la barre du milliard de téléchargements. La version Nintendo Switch de son dernier volet, *Asphalt 9: Legends*, s'est classée dans le top 20 des jeux les plus joués sur cette console en Europe en 2020 et *The Oregon Trail*, jeu exclusif pour Apple Arcade, a été le jeu le plus téléchargé sur le service d'abonnement d'Apple en 2021.

Au total, Gameloft a lancé trois nouveaux jeux en 2021 sur Apple Arcade : *Song Pop Party*, *The Oregon Trail* et *Asphalt 8: Airborne+*, qui se sont ajoutés à *Ballistic Baseball*, commercialisé en 2019.

Le travail de transformation de sa structure de coûts et de son offre produits (jeux multiplateformes et pas seulement mobiles, positionnement davantage orienté vers les services d'abonnement) a permis à Gameloft d'enregistrer de bons résultats en 2021.

En 2021, la franchise phare de Gameloft, *Asphalt*, a dépassé la barre du milliard de téléchargements. La version Nintendo Switch d'*Asphalt 9: Legends* s'est classée dans le top 20 des jeux les plus joués en Europe en 2020.



VIVENDI VILLAGE

— Vivendi développe un ensemble d'activités dans le domaine du spectacle vivant, complémentaires à ses principaux métiers. Fédérées sous Vivendi Village, elles concernent en particulier la production de spectacles et de festivals, le booking d'artistes, la billetterie ainsi que la gestion de salles de spectacle et de cinéma.

Les activités de Vivendi Village ont bénéficié d'un solide rebond en deuxième partie d'année 2021 malgré le maintien de certaines restrictions sanitaires. Cette évolution positive démontre l'appétence intacte du public pour le spectacle vivant, en particulier dans le domaine musical mais aussi dans le domaine de l'humour.

Les différentes entités de Vivendi Village ont continué à faire preuve d'une grande inventivité et flexibilité pour s'adapter au contexte particulier généré par la pandémie. Dans le même temps, l'année 2021 a été mise à profit pour optimiser les organisations et élargir le spectre des offres.

De nouveaux formats de festivals ont été imaginés, mêlant les genres, en présentiel comme en virtuel. La billetterie a élargi son champ d'action en proposant ses services pour tout événement à caractère culturel et sportif accueillant du public. Les salles de spectacle ont élargi la variété des événements qu'elles accueillent, y compris des soirées privées.

Vivendi Village a poursuivi et intensifié en 2021 sa politique de coopération entre ses différentes composantes et avec les autres métiers du groupe. Un exemple parmi de nombreux autres est le festival d'humour Les seigneurs du château, dont le financement a été rendu possible par la combinaison des recettes du public présent lors de deux soirées et de la production d'une émission diffusée en prime time par Canal+.

DAILYMOTION

— L'écosystème Dailymotion se compose d'une plateforme d'hébergement vidéo (dailymotion.com), d'un player vidéo à la pointe de la technologie, d'un réseau international d'éditeurs partenaires et d'une plateforme programmatique de monétisation vidéo.

Grâce à la complémentarité de ses activités, Dailymotion permet aux éditeurs et aux annonceurs d'augmenter respectivement leurs revenus et l'impact de leurs campagnes marketing en touchant une audience stratégique (18-49 ans) dans un environnement premium.

Dailymotion est une plateforme de découverte de vidéos en ligne qui connecte chaque mois plus de 350 millions d'internautes dans le monde à des contenus d'actualités, de divertissement, de musique et de sport à fort intérêt. Elle se distingue de ses concurrentes en proposant essentiellement des vidéos produites par des éditeurs professionnels dans un environnement respectueux de l'expérience utilisateur.

Dailymotion est aujourd'hui le premier acteur vidéo français en termes d'audience. Plus de 7 internautes sur 10 ont consommé des vidéos via le player Dailymotion en France l'année dernière.



Le festival Live Au Campo organisé à Perpignan a, une nouvelle fois, atteint en 2021 la barre des 2000 participants par soir avec une magnifique programmation : Vianney, Soprano, Tryo, Kendji Girac, Véronique Sanson, Alain Souchon...

GVA (GROUP VIVENDI AFRICA)

— GVA, la filiale du groupe Vivendi dédiée à la fourniture d'accès Internet très haut débit en Afrique, anticipe une très forte croissance du marché du très haut débit sur le continent dans les prochaines années. Avec le soutien financier et corporat de Vivendi, elle poursuivra l'extension de ses réseaux FTTH (Fiber to the Home ou fibre optique jusqu'au domicile) dans plusieurs métropoles d'Afrique.

GVA est un opérateur FTTH implanté en Afrique subsaharienne depuis quatre ans et déjà présent dans sept pays du continent (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo-Brazzaville, Congo-Kinshasa, Gabon, Rwanda et Togo). Spécialisé dans la fourniture d'accès Internet très haut débit sous la marque Canalbox, GVA couvre un marché de plus d'un million de foyers et d'entreprises. GVA a poursuivi sa forte croissance en 2021 – avec le lancement de Canalbox à Brazzaville, Ouagadougou et Kinshasa –, soutenue par une demande toujours plus importante du très haut débit à domicile en Afrique.



Bretagne

La division 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.

(sources internes)



Blue Systems

Blue Systems est un ensemble de solutions et d'équipements pour l'optimisation des flux de 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.

(sources internes)

— ANNIVERSAIRE —
DES 200 ANS DU GROUPE





Stockage d'électricité et systèmes



Blue Solutions

Blue Solutions est la seule entreprise dans le monde à commercialiser et à maîtriser l'ensemble des étapes de conception et d'industrialisation d'une batterie « tout solide ».

En recentrant son activité sur les industries des bus et du stationnaire, elle est devenue un partenaire privilégié des acteurs industriels dans le stockage d'électricité et les transports urbains décarbonés.

LES BATTERIES ET LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Batteries LMP®

— Dans une course mondiale et de long terme à l'innovation, les batteries solides dites « de quatrième génération » sont reconnues comme les plus prometteuses.

La principale caractéristique de cette batterie est son électrolyte solide, par opposition aux batteries lithium-ion conventionnelles dont l'électrolyte est liquide et inflammable. Cette technologie de haute performance, fondée sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), se distingue par sa forte densité énergétique, sa sécurité, son insensibilité aux températures extérieures, sa longue durée de vie, sa facilité d'intégration et son procédé d'industrialisation simplifié.

Elles ont également l'avantage d'être plus respectueuses de l'environnement que la plupart des autres technologies de batteries car elles ne contiennent ni cobalt, ni nickel, ni cadmium et sont dotées d'un potentiel élevé de recyclabilité.

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.

BLUE SOLUTIONS

Investissements industriels
9 millions d'euros
dont 1,2 million 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 31/12/2021
480 collaborateurs

- 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.

Recherche et développement

— L'évolution des performances de cette technologie étant un enjeu majeur pour Blue Solutions, le Groupe dispose d'une roadmap d'innovation ambitieuse et 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 de la puissance de la batterie, sur 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, notamment sur la maîtrise du lithium-métal à forte densité énergétique. Le programme de recherche fondamentale 2020-2025 prévoit d'ores et déjà l'introduction sur le marché de plusieurs nouvelles générations optimisées de batteries LMP® dont la mise sur le marché à l'horizon 2026 d'une batterie spécialement conçue pour le marché des voitures individuelles.

En parallèle, Blue Solutions a également lancé un programme de recherche et développement dédié au recyclage des batteries lithium-métal avec pour objectif la récupération de 95% du lithium et sa réutilisation dans la chaîne de production. Une ligne pilote est actuellement testée dans les usines avec des résultats prometteurs.

**MARCHÉ DE
L'ÉLECTROMOBILITÉ**

Usine de production
Une usine Bluebus
en Bretagne :
10 500 m²

500 Bluebus
en circulation

**MARCHÉ
DU STATIONNAIRE**

Bluestorage
Une capacité
de stockage
d'énergie
de 250 kWh
à plusieurs MWh

**FILMS
PLASTIQUES**

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

Investissements
4 millions d'euros

Production vendue
18 milliers de tonnes



Bluebus 12 mètres équipé de six batteries LMP® lui permettant d'assurer jusqu'à 320 kilomètres d'autonomie. Partenaire de la RATP depuis 2014, Bluebus a remporté en 2021 un second appel d'offres pour une livraison de bus en 2023.



Les batteries de haute performance LMP® de quatrième génération, produites en Bretagne, à Ergué-Gabéric. Elles sont les plus prometteuses et sont reconnues comme les plus respectueuses de l'environnement (ne contiennent ni cobalt ni nickel, ni cadmium...).

**BLUE SOLUTIONS ET LE MARCHÉ
DE L'ÉLECTROMOBILITÉ**

Blue Solutions a la volonté de s'inscrire durablement sur le marché de la mobilité urbaine, en devenant leader sur le marché des bus électriques. Les clients de Blue Solutions sont à la fois des fabricants de bus, des sociétés spécialisées dans l'intégration des batteries dans des véhicules électriques, et des opérateurs de transport urbain. Avec leur forte densité et leur facilité d'intégration, les batteries LMP® sont particulièrement adaptées aux exigences des lignes de bus en milieu urbain.

En 2021, Blue Solutions a accentué sa relation commerciale avec Evobus, filiale de Daimler (groupe Mercedes). Ce sont près de 308 bus eCitaro de 12 mètres et eCitaro G de 18 mètres équipés de batteries LMP® qui ont été livrés aux villes clientes d'Evobus.

La société Actia est le premier intégrateur à proposer la technologie LMP® à ses clients internationaux dans 16 pays. Le constructeur australien de bus Denning appartenant au groupe Custom Bus est le premier client d'Actia qui a mis en circulation un bus de 12 mètres équipé des batteries de Blue Solutions à Sydney en Australie.

La collaboration avec Actia s'est développée à travers la construction d'un véhicule aéroportuaire pilote pour la société Mallaghan GSE. Les batteries Blue Solutions équipent également le bus AE28 de la société canadienne Styl&Tech. Très léger et en aluminium, ce bus est destiné au marché nord-américain.

En collaboration avec Blue Solutions, la société Gaussin a développé un tracteur 100 % électrique dédié à la manutention portuaire. Grâce à sa batterie LMP® dont la résistance aux températures extérieures est un atout important, les premiers tracteurs APM 75T HE sont exploités sur les ports du Qatar, d'Abidjan et de Wellington.

Bluebus

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. Le Bluebus est produit en France dans une usine certifiée ISO 9001 (version 2015), ISO 14001 et dispose de la certification Origine France Garantie.

En 2021, Bluebus a lancé le nouveau modèle de son produit phare, le **Bluebus 6 mètres**. Après un succès commercial de plus de dix ans avec 250 bus en circulation dans 60 municipalités, Bluebus a conçu et développé un nouveau véhicule de 6 mètres répondant aux nouvelles demandes de ses clients.

Ce véhicule dispose d'une ossature monobloc pour augmenter la capacité d'emport à 35 passagers. Il est doté de nouvelles fonctionnalités

permettant maniabilité et confort de conduite. Le véhicule est équipé d'un chargeur intégré et dispose d'une grande autonomie grâce à la densité augmentée de ses batteries LMP® (+ 25 %) par rapport à l'ancien modèle.

Le soutien de France Relance a permis d'accélérer le développement de ce véhicule qui est déjà un véritable succès commercial.

Également dans le cadre du plan France Relance, le consortium baptisé EFIBA (Émergence d'une filière bus autonome), composé des sociétés Bluebus, Navya, Keolis et Actia, a été sélectionné pour un projet de R&D visant à concevoir un bus autonome de 6 mètres 100 % électrique.

Le **Bluebus 12 mètres** est équipé de 6 batteries lui permettant d'assurer jusqu'à 320 kilomètres d'autonomie. Partenaire de la RATP depuis 2014, Bluebus a également remporté en 2021 un des marchés subséquents du second appel d'offres massif de la RATP et d'Île-de-France Mobilités pour la livraison de bus électriques en 2023.

Depuis sa mise en service, le Bluebus 12 mètres est déployé sur de nombreuses lignes du réseau de bus parisien. Aujourd'hui, il est également exploité dans de grandes agglomérations comme Bruxelles à travers la STIB, Rennes, Vichy ou Aubervilliers.

En 2021, Bluebus a également signé des contrats de vente de licences industrielles, avec Gaussin pour le premier modèle du Bluebus 6 mètres qui ne sera plus produit par la société Bluebus et avec Volgabus pour la production du bus 12 mètres en Russie.

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 contribuant à la transition énergétique.

Bluestorage

— La société commercialise des solutions qui ont une capacité de stockage d'énergie allant de 250 kWh à plusieurs mégawattheures. Connectées au réseau électrique, elles 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.

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 représente l'un des plus importants systèmes de stockage en France et en Europe. La livraison des équipements a bien eu lieu en 2021 et le site sera prochainement opérationnel.

1. Bluebus 12 mètres, solution propre et silencieuse de transport collectif. Il est produit en France dans une usine certifiée ISO 9001 (version 2015), ISO 14001 et dispose de la certification Origine France Garantie.

2. Usine de production de films plastiques rétractables ultrafins, à Ergué-Gabéric, en Bretagne. Films destinés à l'emballage de produits industriels et des biens de grande consommation.



FILMS PLASTIQUES

— Avec la technologie de l'ultrafin acquise dans la fabrication des papiers minces, le Groupe Bolloré est le leader mondial du film polypropylène pour condensateurs, composants électriques qui permettent de stocker l'énergie et est également présent dans les films pour emballages. 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.

En 2021, la société a marqué une nouvelle étape dans sa volonté de développer des emballages toujours plus responsables allant vers plus d'économie circulaire, en développant la gamme OXBTEC-RCB®. Il s'agit du premier film d'emballage rétractable qui soit à la fois barrière, recyclable, contenant des polymères circulaires post-consommation et apte au contact 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, cette activité poursuit son développement commercial à l'international. La société produit également des films diélectriques polypropylènes toujours plus techniques et plus fins, pour accompagner le développement des ventes de véhicules électriques.



Blue Systems

Blue Systems est né de la volonté de regrouper le savoir-faire et l'expertise de neuf 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

— 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.

Automatic Systems

— Automatic Systems est leader mondial dans le domaine de l'automatisation du contrôle sécurisé des entrées. Depuis plus de cinquante ans, l'entreprise conçoit et fabrique des équipements de grande qualité, fiables et performants pour le contrôle d'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 de répondre efficacement 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.).

Automatic Systems propose également à ses clients une large gamme de services incluant l'installation et la maintenance de ses équipements, la fourniture de pièces détachées, le helpdesk et enfin la formation. Ses solutions sont aujourd'hui utilisées dans plus de 150 pays à travers le monde.

TECHNOLOGY

300 000 équipements de contrôle des accès dans 150 pays

Plus de 30 000 portiques sécurisés déployés pour les transports publics, les aéroports et les compagnies aériennes

Plus de 200 000 terminaux déployés à travers le monde



— Pour les aéroports et compagnies aériennes désireux d'optimiser l'expérience des passagers, EASIER propose l'offre libre-service la plus pertinente, de l'enregistrement à l'embarquement, tout en garantissant des conditions opérationnelles et une sécurité optimales.

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 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.

Agile et réactif, il a su proposer en un temps record des solutions visant à limiter la propagation du virus du Covid dans les lieux publics, notamment dans les gares.

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

250 000 autorisations de stationnement par an

Collaboration avec de grandes métropoles : Los Angeles, Paris, Singapour, Londres, San José, Lyon, New York

Plus de 30 millions de trajets et 260 millions de kilomètres parcourus en voitures électriques depuis 2011

SOLUTIONS

55 000 entrepôts et conducteurs équipés de solutions de traçabilité

Plus de 122 000 appareils dédiés à la traçabilité des marchandises (imprimante + terminal PDA [Personal Digital Assistant])

Plus de 3 millions d'utilisateurs connectés à nos solutions digitales

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 opère 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

— Pionnier de l'autopartage électrique dès 2011 avec Autolib' à Paris, Bluecarsharing a développé, déployé et opéré très rapidement d'autres services (en trace directe) en Europe (France, Italie, Royaume-Uni), en Amérique (États-Unis) et en Asie (Singapour). Ce sont ainsi huit services d'autopartage électrique en libre-service qui ont vu le jour en sept ans. Au travers de sa solution de mobilité électrique partagée, le Groupe Bolloré a initié un mouvement mondial majeur en faveur d'une mobilité respectueuse de l'environnement. Après Turin et Los Angeles en 2020, la société a cédé en 2021 son dernier service d'autopartage à Singapour, BlueSG, afin de se concentrer sur l'agrégation de données des opérateurs de mobilité avec sa solution Smart Mobility Platform.



Bluestation est un service clés en main de location de bus électriques avec chauffeur en Île-de-France. Principalement opérateur de navettes pour des entreprises, il propose également des services de location de navettes pour des événements plus ponctuels.

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.

Après avoir cédé son réseau londonien de 1 400 points de charge fin 2020, le Groupe a signé avec TotalEnergies un accord de cession de sa filiale singapourienne BlueCharge, comprenant 1 500 points de charge. L'opération devrait être finalisée en 2022.

Smart Mobility

— La division Smart Mobility propose une plateforme SaaS (Software as a Service), qui permet de concentrer et d'agréger l'ensemble des données des opérateurs de mobilité et des infrastructures de la ville. Cette plateforme, 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 à New York, San José, Londres et sur le Grand Lyon.

IER Indestat

— La business unit Indestat accompagne au quotidien l'État, plusieurs centaines de collectivités locales et des entreprises privées dans leurs missions de sécurisation et de surveillance du respect des règles d'usage de l'espace public. Elle propose une offre complète de services autour de logiciels réputés permettant de couvrir l'ensemble de la chaîne contraventionnelle : procès-verbal électronique, forfait post-stationnement, contrôle du stationnement payant et contrôle des titres dans les transports publics. L'objectif d'IER Indestat est de faire évoluer les systèmes existants vers des outils à la pointe de la législation, tant techniques que réglementaires.

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 Track & Trace

— 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.

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, 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.

1. Track & Trace, business unit d'IER, conçoit des solutions d'identification automatique, de traçabilité et de mobilité destinées aux acteurs du retail, du transport et de la logistique, comme de l'industrie.

2. Automatic Systems conçoit et fabrique depuis plus de cinquante ans des équipements de grande qualité pour le contrôle d'accès piétons et véhicules. Il est leader mondial dans le domaine de l'automatisation du contrôle sécurisé des entrées.





Portefeuilles de participations et autres actifs

Les portefeuilles de titres cotés Bolloré et Vivendi représentent plus de 17,4 milliards d'euros à fin 2021, dont 8,3 milliards d'euros au niveau de Bolloré (Universal Music Group...) et 9,0 milliards d'euros au niveau de Vivendi (Universal Music Group, Lagardère, Telecom Italia...). Le Groupe Bolloré est également propriétaire de trois fermes aux États-Unis et de vignobles dans le sud de la France.





Autres actifs



Portefeuille de participations

Le Groupe Bolloré gère un portefeuille de participations cotées d'une valeur de plus de 17,4 milliards d'euros à fin 2021. Il se compose du portefeuille de Bolloré représentant 8,4 milliards d'euros et du portefeuille de Vivendi représentant 9,0 milliards d'euros à fin 2021. En outre, le Groupe possède divers actifs agricoles.

— Tout en développant chacun de ses métiers opérationnels, le Groupe Bolloré inscrit dans sa stratégie la constitution d'une épargne industrielle composée d'actifs pouvant soit être cédés en cas de nécessité, soit au contraire constituer les bases de nouveaux développements ou de partenariats.

PARTICIPATIONS

— La valeur boursière du portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève à 17,4 milliards d'euros au 31 décembre 2021, contre 5,9 milliards d'euros à fin 2020.

Le portefeuille directement détenu par Bolloré s'élève à 8,4 milliards d'euros à fin 2021, contre 0,6 milliard d'euros à fin 2020, en raison principalement de l'entrée de la participation dans UMG. Il intègre notamment des participations dans UMG, Bigben, Mediobanca, Socfin... :

→ Universal Music Group⁽¹⁾ : à la suite de la cotation d'UMG à la Bourse d'Amsterdam et de la distribution de 60 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi intervenues en septembre 2021, le Groupe

PORTEFEUILLE BOLLORÉ (au 31 décembre 2021)

Universal Music Group⁽¹⁾ : 17,7 %
Bigben Interactive : 19,9 %
Mediobanca : 2,2 %
Groupe Socfin⁽³⁾ : 39,7 %
...

PORTEFEUILLE VIVENDI (au 31 décembre 2021)

Universal Music Group⁽¹⁾ : 10,0 %
Lagardère : 45,1 %
Telecom Italia⁽⁴⁾ : 23,8 %
MediaForEurope : 23,8 %
...

possède une participation de 17,7 %⁽²⁾ du capital d'UMG, évaluée à 7942 millions d'euros au 31 décembre 2021.

→ Mediobanca (2,2 %) : le Groupe Bolloré a poursuivi ses cessions de titres (2,1 % supplémentaires en 2021 pour environ 187 millions d'euros). À la suite de nouvelles cessions réalisées au début de l'année 2022 pour 188 millions d'euros, le Groupe ne détient plus plus de titres Mediobanca.

— Le portefeuille de participations de Vivendi s'élève à 9,0 milliards d'euros, contre 5,3 milliards d'euros à fin 2020, à la suite de différents achats de titres et de l'intégration de la participation dans UMG ; il comprend notamment des participations dans UMG, Lagardère, Telecom Italia, MediaForEurope... :

→ Universal Music Group : après les cessions de 20 % du capital d'UMG à un consortium mené par Tencent et de 10 % au groupe Pershing Square ainsi que la distribution de 60 % du capital aux actionnaires de Vivendi, ce dernier détient 10 % d'UMG.

Cette participation représente un montant de 4 505 millions d'euros au 31 décembre 2021.

→ Lagardère⁽⁴⁾ : le Groupe détient 45,1 % du capital pour un montant de 1 553 millions d'euros à fin 2021, à la suite de l'acquisition de la participation d'Amber Capital dans Lagardère en décembre 2021. Vivendi a lancé le 14 avril 2022 une offre publique d'achat garantissant aux actionnaires de Lagardère le prix de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 et permettant aux actionnaires souhaitant vendre immédiatement les actions de les céder à 25,50 euros, dont est déduit le dividende 2021 de Lagardère (0,50 euro).

(1) Participations mises en équivalence opérationnelle.

(2) Bolloré détient 17,7 % du capital d'UMG, Vivendi 10,0 % et Compagnie de l'Odéon 0,3 %.

(3) Participations mises en équivalence.

(4) Participations mises en équivalence opérationnelle dans les comptes de Vivendi.

ACTIFS AGRICOLES

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



Le vignoble du Domaine de La Croix, le plus important des Crus Classés Côtes de Provence, jouit d'une situation géographique en bord de mer et d'un microclimat exceptionnel.



1. Aurora (label UMG Recordings) auteure-compositrice-interprète, musicienne et productrice norvégienne. Elle fait son grand retour avec son album *The Gods We Can Touch*, sorti en janvier 2022.

2. Acteur de premier plan de l'industrie des loisirs numériques, Bigben exerce son savoir-faire au travers d'une synergie d'activités stratégiques déployée sur les secteurs du gaming, du mobile et de l'audio. Il ambitionne de devenir l'un des leaders européens.

BIGBEN

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 un actionnaire minoritaire du groupe Socfin. Celui-ci est l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde et gère plus 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 au Cambodge, où il a entrepris la plantation de 7 200 hectares d'hévéas, dont 3 500 hectares sont arrivés à maturité.

En Afrique, Socfin possède de nombreuses implantations dans différents pays, comme le Cameroun, où Socapalm et SAFA Cameroun gèrent 44 500 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, la Côte d'Ivoire, où la Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) exploite 23 600 hectares de palmiers et d'hévéas ou encore le Nigeria (26 400 hectares).

Par ailleurs, le Groupe Bolloré possède également 3 300 hectares répartis sur trois fermes aux États-Unis (en Géorgie et en Floride), où il termine un programme de plantation de plus de 3 millions d'oliviers sur un total de 1 550 hectares irrigués. L'année 2021 a été marquée par la finition des travaux de l'huilerie et la première récolte d'une surface mature de l'olivieraie (30 hectares).

Enfin, le Groupe est aussi actionnaire et exploitant d'un domaine viticole dans le sud-est de la France. Il s'agit du Domaine de La Croix, situé en zone d'appellation « Côtes de Provence » et bénéficiant de la reconnaissance de Cru Classé. Ce domaine représente une superficie totale de 242 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles qui produisent environ 650 000 bouteilles par an.



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.





Responsabilité sociale et environnementale



Transmission de la **Charte Achats responsables, de la Charte Ethique & RSE et du Code de conduite à 100 % des fournisseurs centraux** en 2021

99,1% des collaborateurs employés localement dont 92 % parmi les managers

Près de 15718 recrutements dont 64,4 % en CDI

39% des émissions de GES scopes 1, 2, 3 du Groupe Bolloré couvertes par une stratégie climatique objectivée (correspondant aux scopes 1, 2, 3 du périmètre Bolloré Logistics et Vivendi)

Responsables et engagés

Anticiper et répondre aux attentes de nos parties prenantes, protéger notre capital humain, lutter contre le changement climatique, être acteurs 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.

Les engagements du Groupe Bolloré sont en ligne avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Ses actions ont un impact positif direct ou indirect sur 63 des 169 cibles.

GOVERNANCE

— Entérinée une à deux fois par an par le Comité éthique – RSE et anticorruption 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 attentes normatives et sociétales ont conduit l'intégration progressive d'une démarche de diligence raisonnable au sein du Groupe, dans toutes ses opérations et également dans le cadre de ses relations d'affaires. Ainsi, le Groupe s'inscrit dans une démarche éthique reposant sur des engagements partagés par l'ensemble de ses filiales, et déploie tous les efforts pour instaurer un cadre garantissant des pratiques éthiques et respectueuses des droits humains dans la conduite de ses affaires.



Innovier face aux grands enjeux environnementaux

— Afin d'anticiper les grands changements de la société et de soutenir les adaptations nécessaires à un développement durable, telles que la réduction de l'empreinte des activités humaines sur l'environnement ou encore la promotion de la transition énergétique, le Groupe Bolloré déploie des mesures d'atténuation, travaille au renforcement de sa « stratégie climat », et investit à long terme afin de proposer des produits et services bas carbone, innovants et connectés.



**DES COLLABORATEURS TOUS UNIS
PAR DES VALEURS COMMUNES**

Humilité

Excellence

Courage

Solidarité

Agilité & Innovation



Le Green Hub de Roissy, labellisé BiodiverCity® et certifié HQE* « Exceptionnel », LEED® « Gold » et « Bâtiment biosourcé » certifié Engagement Biodiversité par Ecocert.



1

1. La santé et la sécurité des collaborateurs, une priorité absolue pour le Groupe Bolloré qui investit massivement chaque année dans des plans d'action santé, sécurité et amélioration des conditions de travail.

2. Le Groupe Bolloré investit à long terme dans des produits et services respectueux de l'environnement pour accompagner la transition énergétique.



2

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

— L'épanouissement des collaborateurs et collaboratrices est directement lié à celui du Groupe Bolloré : leur engagement et leurs compétences sont au cœur de sa performance.

Le Groupe se positionne comme un employeur de référence en attirant des talents partageant ses valeurs. La santé et la sécurité sont aussi une priorité absolue, pour nos collaborateurs comme pour les personnes indirectement exposées aux activités du Groupe.



S'engager à long terme pour le développement des territoires

— En sa qualité d'acteur économique mondial majeur, le Groupe mène une politique volontariste dans les domaines de l'accès à l'éducation, à la formation et aux soins.

Il met en place des partenariats pérennes sur des thématiques en lien avec ses activités et ses valeurs, en développant des synergies avec les acteurs locaux des territoires au sein desquels il est implanté.





FONDATION DE LA 2^E CHANCE

Une moyenne de 400 personnes soutenues chaque année

70 grandes entreprises privées et institutions publiques et financières

1 000 instructeurs et parrains bénévoles répartis sur 60 sites en France

Actions de solidarité

La solidarité reflète l'une des valeurs fondamentales du Groupe. La politique de solidarité du Groupe Bolloré et les actions menées chaque année dans ce cadre s'articulent autour de la Fondation de la 2^e chance, du foyer Jean-Bosco, d'actions sociétales ciblées et de la Direction de l'engagement solidaire international et du mécénat Groupe.

LA FONDATION DE LA 2^E CHANCE, UN ACCOMPAGNEMENT DEPUIS PLUS DE VINGT ANS

— Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, la Fondation de la 2^e 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 des deux décennies, la Fondation de la 2^e chance a aidé 8 800 personnes à rebondir.

En 2021, ce sont 246 nouveaux lauréats qui ont pu être soutenus, avec une aide moyenne par dossier de 2 869 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 25 et 44 ans représentent 54 % des projets soutenus. Les collaborateurs du Groupe Bolloré en Bretagne (Nantes/Quimper/Rennes) s'impliquent dans la Fondation de la 2^e chance et s'engagent à soutenir la réinsertion sociale des personnes en grande difficulté.

En 2021, 20 porteurs de projet ont été accompagnés dans le cadre de formations et/ou de reconversions professionnelles.

La pandémie de Covid-19 a fragilisé encore davantage l'équilibre social et financier des candidats et lauréats de la Fondation de la 2^e chance.

LE FOYER JEAN-BOSCO, UN VÉRITABLE LIEU DE PARTAGE SOLIDAIRE

— Cette ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres, bâtie en 1896 et située rue de Varize dans le 16^e arrondissement de Paris, a été entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015.

Elle dispose aujourd'hui de plus de 160 lits destinés principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux ou étrangers mais également de chambres d'accueil pour jeunes malades et personnes âgées.

LE MÉCÉNAT, UN ENGAGEMENT PRIORITAIRE EN FAVEUR DE LA JEUNESSE

— Le Groupe Bolloré a harmonisé, en 2018, sa politique de mécénat international, sous le label Earthtalent by Bolloré, garant de la transparence financière et de l'impact sociétal généré par les projets associatifs soutenus par le Groupe en faveur des communautés locales.

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 qui a choisi, comme axe prioritaire, le soutien à l'autonomisation de la jeunesse tout en restant engagé pour répondre à l'urgence humanitaire et sanitaire.

En 2021, le Groupe a participé à l'autonomie socio-économique de plus de 55 000 bénéficiaires, dont près de 30 000 jeunes, dans 49 pays, par l'intermédiaire d'associations œuvrant principalement dans les domaines de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'entrepreneuriat.

La même année, le Groupe a lancé la création d'un programme international de bourses académiques « B'Excellence ». Labellisé Earthtalent

ENGAGEMENTS ET POLITIQUE DE MÉCÉNAT

366 projets à impact sociétal dans 49 pays, dont près de 70 % sur le continent africain

Plus de 55 000 bénéficiaires dont près de 30 000 jeunes

113 projets soutenus en 2021 contribuent à la réponse à l'ODD n° 4 « Éducation de qualité ».

55 projets soutenus en 2021 contribuent à la réponse à l'ODD n° 3 « Bonne santé et bien-être ».

29 projets en faveur des femmes



Halimatou Daouda Ougouma et Ali Amman Alhousseini, deux lycéens boursiers au lycée français La Fontaine à Niamey, au Niger, soutenus par l'association Yara LNC, projet labellisé Earthtalent.



1

1. Depuis plus de vingt ans, la Fondation de la 2^e chance a accompagné 8 800 personnes dans leur projet de rebond de vie.

2. Foyer Jean-Bosco, qui compte parmi les jeunes étudiants de nombreuses nationalités venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie et des Antilles.

by Bolloré, ce programme a pour objectif d'apporter un soutien financier aux étudiants (jeunes âgés de 15 à 26 ans) ayant un parcours académique d'excellence mais n'ayant pas les ressources financières nécessaires pour poursuivre leurs études.

À l'initiative de Yara LNC, ce programme a notamment permis à deux lycéens, Halimatou Daouda Ougouma et Ali Amman Alhousseini, issus de provinces reculées du Niger, de poursuivre leur scolarité au lycée français de Niamey, accompagnés pendant l'année par des collaborateurs. BTL Niger prend en charge l'intégralité de leurs frais de vie en internat, de leur scolarité et de leur accompagnement parascolaire (sport, culture, santé).



2



Bicentenaire du Groupe
Bolloré, fêté le 17 février
2022 au siège historique
d'Odet en Bretagne.



L'histoire du Groupe

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 puis de Tobaccor pour développer un pôle Tabac (qui sera cédé en 2001), et, d'autre part, des sociétés Scac, Rhin-Rhône, Delmas-Vieljeux (1991) et Saga (1997) pour développer un pôle Transport.

Fin 1996 : le Groupe Bolloré prend le contrôle du groupe Rivaud, dans lequel il détenait des participations depuis 1988. L'activité Papiers sera cédée au groupe américain Republic Technologies International en 2000 et le solde sera réglé en 2009.

2000 : attribution de la concession du troisième oléoduc français Donges-Melun-Metz.

2001 : reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de distribution des produits pétroliers de BP en France.

2002 : rachat par IER d'Automatic Systems, spécialisé dans les métiers du contrôle d'accès. 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. Fusion de six sociétés de l'activité Commission de transport, donnant naissance à SDV Logistique Internationale.

2003 : prise de participation dans Vallourec qui sera en grande partie cédée entre 2005 et 2008.

2004 : 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. Acquisition d'Air Link, troisième opérateur indien de commission de transport. Prise de participation dans Aegis, cédée en 2012 et 2013.

2006 : fusion de Bolloré et de Bolloré Investissement. Cession des activités maritimes.

2007 : acquisition de JE-Bernard, groupe de logistique et de commission de transport en Grande-Bretagne, et de Pro-Service, société de logistique américaine. Acquisition des actifs d'Avestor au Canada. Lancement du quotidien gratuit *Direct Matin Plus*.

2008 : création de deux joint-ventures pour le développement de véhicules électriques (Pininfarina pour la Bluecar® et Gruau pour le Microbus).

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. Démarrage des deux usines de production de batteries électriques en Bretagne et au Canada.

2010 : obtention de concessions portuaires en Afrique (Sierra Leone). Acquisition de la chaîne de TNT Virgin 17, rebaptisée « Direct Star ». Gain du contrat Autolib', location de voitures électriques Bluecar® dans la région parisienne.

2011 : acquisition de LCN (Les Combustibles de Normandie).

2012 : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star à Groupe Canal+, contre une participation de 1,7% du capital Vivendi, et montée à 5% dans Vivendi.

2013 : obtention du terminal à conteneurs n° 2 d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, et du terminal roulier de Dakar, au Sénégal. Acquisition de Petroplus Marketing France par la division Logistique pétrolière. Introduction en Bourse de Blue Solutions. Lancement des services d'autopartage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux).

2014 : offre publique d'échange sur Havas. Gain 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 et 12 mètres.

2015 : montée à 14,4% au capital de Vivendi. Montée à 60% dans Havas. Obtention des concessions portuaires (Timor oriental et Haïti). Lancement du service d'autopartage électrique BlueIndy, à Indianapolis.

2016 : inauguration de l'usine de fabrication de bus 12 mètres et du service d'autopartage électrique à Turin, en Italie. Franchissement des seuils de 20% du capital et des droits de vote de Vivendi et mise en équivalence de Vivendi.

2017 : intégration globale de Vivendi à compter du 26 avril 2017. Acquisition par Vivendi de la participation de 59% du Groupe Bolloré dans Havas, suivie d'une OPAS puis d'une OPRO permettant à Vivendi de détenir 100% d'Havas. OPAS Bolloré sur Blue Solutions. Obtention de la concession du nouveau terminal à conteneurs de Kribi, au Cameroun. Inauguration du nouveau terminal d'OWendo, au Gabon.

2018 : renforcement dans le capital de Vivendi, portant la participation à 26,28% du capital. Cession par Vivendi des participations dans Ubisoft, Fnac-Darty et Telefónica. 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 plateforme logistique BlueHub de 50 000 m² à Singapour. Cession par 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 Holdings Ltd et de certains investisseurs financiers internationaux, à hauteur de 10% dans le capital d'Universal Music Group (UMG).

2020 : acquisition d'une participation de 29,2% dans Lagardère.

2021 : cession de 10% supplémentaires du capital d'UMG à un consortium mené par Tencent et de 10% au groupe Pershing Square, suivie de la distribution par Vivendi de 60% du capital de sa filiale (UMG) à ses actionnaires puis de la cotation de cette dernière sur Euronext Amsterdam. Bolloré détient une participation de 18% dans UMG et Vivendi en conserve 10%. Vivendi a acquis la participation d'Amber Capital dans Lagardère, portant sa participation à 45,1% du capital de Lagardère.

2022 : lancement de l'offre publique d'achat sur Lagardère. Signature du contrat pour la cession de Bolloré Africa Logistics à MSC. Acquisition par Vivendi de 8,5% du capital du groupe de communication digitale Progressif Media.

2

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DU GROUPE BOLLORÉ

1. Déclaration de performance extra-financière du Groupe Bolloré	58
1.1. Enjeux et stratégie RSE	58
1.2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable	66
1.3. Tableaux de synthèse des indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe Bolloré	115
1.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	129
2. Plan de vigilance du Groupe Bolloré	132
2.1. Introduction	132
2.2. Méthodologie	133
2.3. Compte rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance	135

1. Déclaration de performance extra-financière du Groupe Bolloré

Depuis sa création il y a deux cents ans, le Groupe Bolloré est animé par une volonté très déterminée d'entreprendre et d'innover. Poursuivant une stratégie de diversification de ses activités au déploiement international, le Groupe Bolloré, coté en Bourse, bénéficie d'un actionariat 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, de génération en génération, qui repose sur une culture d'entreprise et des valeurs fortes, partagées par l'ensemble des collaborateurs partout dans le monde : humilité, excellence, courage, solidarité, agilité et innovation. 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 détaillés ci-dessous.

Étant donné la grande diversité des activités et des enjeux RSE du Groupe Bolloré, dans un souci de concision et de lisibilité, la déclaration de performance

extra-financière présentée ci-après explicite en son corps les mesures d'atténuation mises en œuvre par le Groupe pour la maîtrise des risques RSE prioritaires relatifs aux activités des divisions Transport et logistique, et Stockage d'électricité et systèmes. Les enjeux prioritaires RSE de la division Communication sont, quant à eux, approfondis au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi, soumise également à vérification des informations par un organisme tiers indépendant agréé ⁽²⁾. La vision consolidée des principaux indicateurs de performance sociaux et environnementaux du Groupe Bolloré ⁽³⁾, incluant Vivendi, est néanmoins disponible dans les tableaux de synthèse présentés en fin de ce chapitre 2 (voir section 1.3. Tableaux de synthèse des indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe Bolloré). La synthèse des risques prioritaires consolidés pour Bolloré et Vivendi est disponible en 1.1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré.

1.1. Enjeux et stratégie RSE

1.1.1. STRATÉGIE RSE DU GROUPE BOLLORÉ

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 permis de définir les enjeux les plus matériels, par leur recensement et priorisation, lors d'entretiens dédiés menés avec des parties prenantes internes de chacune des activités du Groupe, tout en tenant compte des attentes des parties prenantes externes (clients, salariés, autorités publiques). Mise à jour lors de l'intégration de Vivendi en 2017, la matrice de matérialité répertorie sept grands enjeux prioritaires au sein de quatre piliers fondamentaux qui façonnent la stratégie RSE du Groupe Bolloré. Ces engagements sont portés par l'ensemble des divisions du Groupe 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.

En 2017, le Groupe a consolidé ses résultats dans le cadre de sa réponse au décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pour application de l'ordonnance n° 2017-1180

du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par les entreprises, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ces obligations ont notamment insufflé un nouveau prisme d'analyse reposant sur la gestion des risques extra-financiers prioritaires. Le Groupe Bolloré a ainsi fait évoluer sa stratégie en promouvant la mise en œuvre de démarches vigilantes vertueuses dans l'ensemble de ses divisions 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, de santé et de sécurité permettant de s'inscrire dans une relation durable ; lutter contre le changement climatique 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.

1.1.1.1. TOUS RESPONSABLES ET ENGAGÉS – LE PROGRAMME D'ENGAGEMENTS DU GROUPE BOLLORÉ

La volonté du Groupe Bolloré de répondre aux attentes de ses parties prenantes et d'être acteur d'un développement responsable se traduit aujourd'hui dans 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.

INNOVER FACE AUX GRANDS ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

- Contribuer à l'atténuation du 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.
- Dynamiser les territoires.
- Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes.
- Engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales.

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

(2) Pour plus d'informations sur Vivendi, ses activités, son modèle d'affaires et sa déclaration de performance extra-financière, se référer au document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

(3) Pour plus d'informations sur les critères d'intégration des entités du Groupe Bolloré au périmètre de reporting social et au périmètre de reporting RSE (environnement, santé-sécurité), se référer aux notes méthodologiques (voir sections 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social et 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE).

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 63 des 169 cibles.

La synthèse des principaux indicateurs de performance relatifs à ces grands engagements est disponible au sein du chapitre 1 de ce document d'enregistrement universel (voir chapitre 1 – Performance RSE en bref).

1.1.1.2. CREATION FOR THE FUTURE – LE PROGRAMME STRATÉGIQUE RSE DE VIVENDI

Vivendi a redéfini en 2020 ses engagements dans un nouveau programme stratégique RSE qui inscrit l'ensemble des activités dans un cadre d'action unifié et porteur. Intitulé « *Creation for the Future* », le programme stratégique établit un lien direct avec la raison d'être de Vivendi : *Creation Unlimited*. Il s'inscrit comme un levier de contribution à la réussite de la mission que se donne Vivendi de « libérer la création en valorisant tous les talents, toutes les idées et toutes les cultures, et en les partageant avec le plus grand nombre ».

Déployé à l'ensemble du Groupe en 2021, le programme *Creation for the Future* s'articule sur trois piliers qui mettent en perspective les impacts environnementaux, sociétaux et sociaux à tous les niveaux des activités de Vivendi et fixent un premier cap à l'horizon 2025 :

- **Creation for the Planet** (innover pour préserver la planète) : conscient de sa stature de groupe mondial, Vivendi souhaite mobiliser la créativité de ses talents et de ses métiers pour contribuer à préserver la planète et sensibiliser ses publics à l'urgence climatique. Vivendi s'engage à contribuer à la lutte contre le changement climatique en atteignant la neutralité carbone au niveau du Groupe dès 2025 ;
- **Creation for Society** (imaginer la société de demain) : leader de la culture, du divertissement et de la communication, Vivendi porte une responsabilité sociétale particulière à travers les contenus qu'il produit et diffuse. Le Groupe s'engage notamment à œuvrer à des sociétés ouvertes en rendant la culture et l'éducation plus accessibles ;

- **Creation with All** (construire ensemble un monde responsable) : Vivendi s'engage à agir avec ses parties prenantes internes et externes pour promouvoir, aussi bien au sein du Groupe que hors de ses murs, un monde plus inclusif dans lequel chacun participe à la construction d'un avenir désirable.

Cette démarche, portée au plus haut niveau du Groupe, constitue un levier de performance au cœur de la stratégie de Vivendi et permet de créer de la valeur partagée avec l'ensemble des parties prenantes. Elle s'appuie sur une organisation en charge du pilotage de la feuille de route qui décline chacun des piliers d'engagement dans les différents métiers de Vivendi. Elle est partagée avec l'ensemble des collaborateurs, qui en sont les premiers ambassadeurs.

La mise en œuvre du programme stratégique s'appuie, par ailleurs, sur un socle de respect des valeurs éthiques et de culture d'intégrité qui fondent la conduite des affaires au sein du Groupe. Elles se traduisent dans la politique de conformité globale du Groupe, qui contribue à maintenir des relations de confiance avec ses nombreux partenaires, et notamment ses clients. Pour encadrer les activités de la division Communication, Vivendi dispose de son propre dispositif éthique, applicable à ses filiales et adapté à leurs métiers (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).






1.1.2. 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 et logistique (quatre business units : Bolloré Ports, Bolloré Logistics, Bolloré Railways et Bolloré Energy) et ses activités de stockage d'électricité et systèmes (la division Bretagne 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 d'abord été défini et explicité pour chaque division du Groupe. Ces risques sont inhérents aux activités 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.). Chaque risque a été coté en fonction de sa fréquence et de sa gravité. La fréquence a été définie comme la probabilité d'occurrence du risque à l'horizon de cinq ans. La gravité correspond à l'impact de la réalisation du risque sur la réputation, le chiffre d'affaires ou les opérations. Cette méthodologie a été construite en cohérence avec la cartographie générale des risques du Groupe Bolloré. Bien qu'une démarche formelle de dialogue

avec les parties prenantes n'ait pas encore été établie au niveau du Groupe, les fondamentaux de la prise en considération de leurs attentes ont bien été mis en œuvre, tels que le recueil des perceptions de ces attentes par les équipes opérationnelles disposant d'une parfaite connaissance du terrain. Le risque de corruption et conflits d'intérêts, enjeu prioritaire, a été coté par la Direction de la conformité, en collaboration avec l'ensemble des divisions. Vivendi a réalisé sa propre cartographie des risques RSE en 2018 et l'a remise à jour en 2021. Le pilotage de la stratégie RSE, ainsi que les plans d'action et d'atténuation des risques extra-financiers identifiés sont suivis par la direction RSE du groupe Vivendi (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers). La cartographie de leurs risques extra-financiers a été mise en commun avec celle du Groupe Bolloré pour obtenir une vision consolidée dans le tableau ci-dessous.

La cartographie, actualisée en 2021 au regard des travaux des divisions, des évolutions réglementaires ainsi que de l'évolution du périmètre des activités du Groupe Bolloré (notamment l'arrêt des activités d'autopartage), est en phase avec les enjeux prioritaires du Groupe identifiés lors de l'analyse de la matérialité. Les risques prioritaires identifiés s'intègrent donc naturellement dans les quatre grands piliers de la stratégie RSE du Groupe Bolloré.

Axes de la stratégie RSE	Risques prioritaires extra-financiers	Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication*
		Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi
 Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise	Santé et sécurité des collaborateurs et des tiers							(1)(2)
	Attraction et rétention des compétences							
	Conditions de travail et dialogue social							
 Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains	Droits humains							
	Corruption et trafic d'influence							
 Innover face aux grands enjeux environnementaux	Risques et opportunités liés au changement climatique							
	Pollution locale, accidents industriels et gestion des matières dangereuses							
 S'engager à long terme pour le développement des territoires	Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales							
 Risques prioritaires spécifiques à la communication	Risques liés à l'attraction et à la fidélisation des talents externes							(3)
	Risques liés à la pertinence culturelle des contenus							(4)
	Risques liés au dialogue avec les clients et usagers et leur satisfaction quant aux produits et services							(5)

En bleu : risque prioritaire extra-financier à l'échelle de la business unit et/ou division.

* La maîtrise des risques extra-financiers prioritaires identifiés pour la division Communication est explicitée dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

Les risques suivants ont été identifiés comme étant les risques bruts prioritaires de Vivendi – se référer à la section 2.2.1. Présentation des risques et opportunités prioritaires :

- (1) Risques liés à la santé et la sécurité au travail des collaborateurs. Se référer à la section 4.3.1.1. Proposer une expérience passionnante et unique.
- (2) Risques liés à la santé et la sécurité des clients et usagers des produits et services. Se référer aux sections 1.3.1. Dialogue avec les clients, 4.2.3. Encourager une culture de responsabilité, 4.2.3.2. Assurer aux publics un environnement protégé, 4.3.3.3. Faciliter l'engagement des clients.
- (3) Risques liés à l'attraction et à la fidélisation des talents externes. Se référer aux sections 4.3.2.1. Repérer et attirer les talents à travers le monde et 4.3.2.2. Fidéliser les talents.
- (4) Risques liés à la pertinence culturelle des contenus. Se référer aux sections 4.2.2.6. Préserver et promouvoir les œuvres de patrimoine et 4.3.2.3. Valoriser les contenus et les talents locaux.
- (5) Risques liés au dialogue avec les clients et usagers et leur satisfaction quant aux produits et services. Se référer à la section 1.3.3. Dialogue avec les clients.

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 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

1.1.3. GOUVERNANCE DE LA RSE

Rattachée à la Direction financière dirigée par le Vice-Président du Conseil d'administration, la Direction RSE du Groupe Bolloré coordonne la stratégie RSE en s'appuyant sur des instances dédiées, en particulier le réseau de correspondants, le Comité éthique – RSE et anticorruption, mais également par sa présence au Comité exécutif.

À noter que les membres du Conseil d'administration, dont son Président et son Vice-Président, participent au Comité éthique – RSE et anticorruption, et sont parties prenantes de la performance extra-financière du Groupe Bolloré. En termes de gouvernance d'entreprise, le Groupe Bolloré prend en considération les recommandations exprimées par les agences de notation extra-financières et les investisseurs.

1.1.3.1. LE COMITÉ EXÉCUTIF

Au cours de l'exercice 2020, Bolloré SE s'est dotée d'un Comité exécutif qui se réunit tous les trimestres et dont les membres sont les managers des Directions financière, juridique, fiscale, achats, RSE et compliance. Ce Comité est chargé de suivre les objectifs et la mise en œuvre des décisions prises dans le cadre des orientations stratégiques définies par le Conseil d'administration.

1.1.3.2. LE COMITÉ ÉTHIQUE – RSE ET ANTICORRUPTION

Le Groupe a adopté un ensemble de six valeurs indissociables (humilité, excellence, courage, solidarité, agilité et innovation), et il s'attache à les respecter et à les faire respecter. Le Comité éthique – RSE et anticorruption a pour première mission de s'assurer de la conformité et des résultats des actions mises en œuvre pour garantir la promotion et le respect de ces valeurs, et notamment la stricte application des principes éthiques du Groupe publiés au sein de la Charte Éthique et RSE du Groupe et de son Code de conduite.

Sous l'autorité du Président du Comité éthique – RSE et anticorruption nommé par la Présidence du Groupe Bolloré, cette instance se réunit une à deux fois par an. Elle est composée du Président-directeur général du Groupe, du Directeur général adjoint, du Directeur 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

1.1.3.3. 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 annuel, analyse et valorise la performance. Directement rattachée au Directeur 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

1.1.3.4. LE RÉSEAU RSE

La Direction RSE Groupe s'appuie sur les Directions RSE des divisions et business units, 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 sociétés Bolloré SE et Compagnie de l'Odet ont ainsi fait évoluer la composition des Conseils d'administration pour qu'ils soient :

- plus resserrés : Bolloré SE – 13 membres, contre 19 membres, Compagnie de l'Odet – 15 membres, contre 17 membres ;
- plus indépendants : administrateurs indépendants distincts entre Bolloré SE et Compagnie de l'Odet, 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 – 45 % de femmes, Compagnie de l'Odet – nomination de trois administratrices au Conseil d'administration.

Ce Comité, composé de quatorze membres dont sept femmes (soit une féminisation à hauteur de 50 %), reflète l'engagement du Groupe dans l'égalité des femmes et des hommes. Dans ce cadre, la Directrice RSE reporte sur les actions menées. Le Comité valide la mise en œuvre et les futures orientations.

Directrice du mécénat Groupe, des Directeurs généraux des divisions et des business unit, et de toute autre personne que la Direction générale juge utile de s'adjoindre pour l'accomplissement des missions du Comité.

Ce Comité auditionne le directeur de la conformité et la directrice de la RSE. Ces personnes sont tenues de remettre un rapport spécial, qui sera ensuite remis aux membres du Conseil d'administration. L'objectif est de fixer les axes de travail en matière d'éthique, de conformité et de RSE au niveau du Groupe, et dont les actions opérationnelles devront être déployées au sein des divisions. Le Comité entérine donc la stratégie, revoit la performance et détermine les perspectives, projets et plans d'action au regard des risques et opportunités prioritaires du Groupe.

Le comité consulte et informe en tant que de besoin le Comité d'audit et des risques sur ses travaux en matière de prévention des risques relevant de ses attributions.

[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. Lors du dernier Comité des risques, qui s'est tenu en 2021, la directrice RSE a partagé l'analyse réalisée sur les risques réputationnels et les controverses relatifs aux enjeux extra-financiers. Ce comité permet non seulement de sensibiliser, mais également d'informer le top management sur les actions menées sur ces sujets.

les informations extra-financières essentielles du Groupe Bolloré. Le réseau RSE interne compte près de 1 000 contributeurs pour plus de 900 entités dans le monde entier (Bolloré et Vivendi). Ces contributeurs reportent annuellement au Groupe sur leur performance extra-financière dans le cadre de la campagne annuelle de reporting RSE.

1.1.4. 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 (par exemple, en 2021, la poursuite des travaux préalables à l'élaboration de la stratégie climat du Groupe, la cartographie des risques droits humains BTL ou encore les enjeux relatifs à la taxonomie). Les entretiens de maîtrise de risques menés annuellement par la Direction RSE au siège avec les référents métiers dits « porteurs de la maîtrise des risques prioritaires », ainsi qu'en local par le biais de questionnaires thématiques ciblés (comme le questionnaire droits humains ou encore l'analyse des consommations énergétiques en 2020), viennent en outre nourrir le bilan de la performance du Groupe et de ses divisions.

Les résultats annuels sont enfin consolidés au cours de la campagne de reporting extra-financier déployée dans les entités du Groupe du monde entier (voir sections 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social et 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE) dont la robustesse, l'exhaustivité et la fiabilité ont été largement renforcées ces dix dernières années. La liste des questions et indicateurs de suivi de performance mise à jour en 2019 pour illustrer au mieux la maîtrise des risques prioritaires RSE et sociaux du Groupe Bolloré a été stabilisée en 2020 et fait l'objet de travaux d'analyse dédiés pour renforcer toujours leurs pertinence, fiabilité et intelligibilité.

Ces indicateurs sont, lorsque cela s'avère pertinent, déclinés à l'ensemble du Groupe et/ou adaptés spécifiquement aux divisions en fonction des enjeux qui leur sont propres.

Conformément aux exigences de reporting et publication d'informations sur la performance RSE de l'entreprise, la conformité de la déclaration de performance extra-financière du Groupe Bolloré au regard des risques prioritaires RSE identifiés et la sincérité des informations présentées font l'objet d'une vérification (audits quantitatifs et entretiens qualitatifs) réalisée par un organisme tiers indépendant (OTI) accrédité (voir section 1.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière).

Depuis 2021, le Groupe Bolloré s'est fixé un premier socle d'objectifs mesurables, validé par les membres du Comité éthique – RSE et anticorruption, lui permettant de renforcer le pilotage de sa politique RSE et de l'ancrer dans une démarche d'amélioration continue.

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. En 2021, le Groupe a concentré ses efforts sur les enjeux relatifs à la lutte contre le changement climatique et la mise en conformité des activités du Groupe au reporting taxonomie.

1.1.4.1. SYNTHÈSE DES OBJECTIFS ET AVANCEMENT DE LA STRATÉGIE RSE

Piliers de la stratégie RSE	Bilan des engagements 2017-2022	Avancement, résultats et perspectives
 Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise	Certification santé-sécurité : 70 % des entités juridiques couvertes par un système de management HSE comptent au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité	<ul style="list-style-type: none"> 75 % (contre 54 % en 2020) des entités juridiques couvertes par un système de management HSE comptent au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité
	Cartographie des risques professionnels : évaluation des risques professionnels à réaliser par 100 % des entités juridiques intégrées au périmètre de reporting RSE	<ul style="list-style-type: none"> 75 % (contre 74 % en 2020) des entités déclarent avoir réalisé une cartographie et/ou évaluation de leurs risques professionnels en 2021 Dont 94 % des entités déclarent l'avoir mise à jour entre 2020 et 2021
	Être un employeur de référence dans nos pays d'implantation	<ul style="list-style-type: none"> 90 % de salariés en contrat CDI (stable par rapport à 2020) 99,1 % d'emploi local (stable par rapport à 2020), et 92 % de managers locaux 93 % d'entités où la couverture santé est plus favorable que ce que prévoit l'obligation légale ⁽¹⁾
	Maintenir un climat social apaisé : assurer un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel en fonction des législations de chaque pays	<ul style="list-style-type: none"> 59 % d'entités où les salariés peuvent bénéficier d'une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel
 Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains	Déploiement du Code de conduite	<ul style="list-style-type: none"> 94 % des sociétés du Groupe ont achevé le processus d'information collective ⁽²⁾ 74 % des collaborateurs disposant d'une adresse électronique ont reçu le Code de conduite
	Définition d'une démarche d'achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> Transmission de la Charte achats responsables et du Code de conduite à 100 % des fournisseurs centraux en 2021
	Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux engagements du Groupe : déploiement de modules d'e-learning sur les thématiques éthique des affaires et droits humains	<ul style="list-style-type: none"> 93 % des collaborateurs disposant d'une adresse électronique ont été sensibilisés
 Innover face aux grands enjeux environnementaux	Définition d'une stratégie climat Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'empreinte carbone, identification des leviers de décarbonation et définition d'objectifs de réduction de GES (échéance des travaux : 2023)
	Développement de produits et services bas carbone au sein de toutes nos activités	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement dans les innovations : R&D (batteries LMP[®] de 4^e génération), élaboration du processus de labellisation Green Terminal, commercialisation de biocarburants (Biofioul Évolution, Koolza, etc.), solutions logistiques bas carbone
	Énergies renouvelables : renforcer la part de la consommation d'électricité issue de sources d'énergies renouvelables	<ul style="list-style-type: none"> 37 % de la consommation d'électricité issue de sources d'origine renouvelable (contre 20 % en 2020)
	Certification environnementale : 70 % des entités juridiques couvertes par un système de management de l'environnement comptent au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental	<ul style="list-style-type: none"> 76 % (contre 50 % en 2020) des entités juridiques couvertes par un système de management de l'environnement comptent au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental
 S'engager à long terme pour le développement des territoires	Études d'impact social, économique et environnement : déploiement des études d'impact socio-économique pays sur les territoires d'implantation du Groupe en Afrique retenus	<ul style="list-style-type: none"> Intégration du questionnaire dans l'outil de reporting Groupe et déploiement sur la Guinée-Conakry en 2021
	Dialogue avec les parties prenantes : développement d'une méthode d'identification des parties prenantes internes et externes au niveau du Groupe Bolloré	<ul style="list-style-type: none"> Réunions d'échanges impliquant les parties prenantes internes pour recueillir leur perception des attentes des parties prenantes externes
	Soutien des populations locales à travers un programme de mécénat structuré	<ul style="list-style-type: none"> 366 projets à impact sociétal dans 49 pays (dont près de 70 % sur le continent africain) pour plus de 55 000 bénéficiaires

(1) Inclut les entités bénéficiant d'une couverture santé en l'absence d'obligation légale.

(2) Lorsque la filiale est dotée de règlement(s) intérieur(s), intégration du Code de conduite et, le cas échéant, procédure de consultation des instances, autorités ou services compétents si nécessaires.

1.1.4.2. ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES PARTIES PRENANTES POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE

1.1.4.2.1. UN GROUPE ATTENTIF À SES PARTIES PRENANTES

Le Groupe et ses divisions s'attachent à prendre en considération les attentes et préoccupations de leurs parties prenantes internes et externes, à tous les niveaux de l'organisation. Si une méthodologie de dialogue structurée n'est pas encore formalisée au niveau Groupe, les divisions et filiales maintiennent un dialogue permanent avec leurs parties prenantes (communautés locales, clients, fournisseurs, etc.), adapté au regard de leurs contextes locaux et opérationnels (voir 1.2.4.2.3. Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes). En outre, dans le cadre de la démarche de certification ISO 9001, une cartographie des parties intéressées pertinentes est exigée pour les entités concernées. En 2021, 79 % des entités du Groupe répondant au reporting RSE ont déclaré être certifiées ou avoir au moins un site certifié ISO 9001.

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la culture d'entreprise. Chaque année, le Groupe est attentif aux exigences de ses parties prenantes externes, qu'il s'agisse :

- des exigences et obligations émanant des autorités publiques et institutions réglementaires et de marché (déclaration de performance extra-financière, loi sur le devoir de vigilance, loi Sapin II, règlement général sur les données personnelles, loi sur la lutte contre l'évasion fiscale, taxonomie européenne, etc.) ;
- des investisseurs : face à la montée en puissance progressive des critères ESG chez les investisseurs, la Direction RSE, rattachée à la Direction financière, travaille main dans la main avec le service relation investisseurs pour intégrer les exigences et répondre aux attentes et questions des analystes adressées au Groupe. Vivendi développe une communication ad hoc pour les analystes et investisseurs qui répond à l'intérêt croissant de la communauté financière pour les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). En 2020, une consultation des principaux investisseurs institutionnels ESG français et internationaux présents au capital de Vivendi a été organisée par la Direction des relations investisseurs pour mieux appréhender leur perception du Groupe ;
- des organismes de notation extra-financière, avec lesquels le Groupe renforce ses échanges chaque année dans la volonté d'améliorer sa performance ESG et de mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes. Le dialogue constant avec l'ensemble de ces organismes de notation permet au Groupe d'identifier les axes d'amélioration sur les volets ESG, mais également de mieux comprendre son positionnement sectoriel. Ces informations font l'objet d'une attention particulière de la part du Vice-Président du Conseil

d'administration et Directeur financier du Groupe Bolloré et sont relayées chaque année lors du Comité éthique – RSE et anticorruption ;

- des clients de ses business units avec qui le Groupe 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 (voir 1.2.4.2.3. Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes) ;
- des fournisseurs et sous-traitants (voir section 2.3.3. Démarche de vigilance au sein de la chaîne d'approvisionnement, Plan de vigilance Groupe) ;
- des communautés locales avec lesquelles les business units Bolloré Ports et Bolloré Railways mènent une démarche de dialogue structurée (voir section 1.2.4.2.3. Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes) ;
- des grandes institutions et agences multilatérales (Pacte mondial des Nations unies) ;
- des médias ou des ONG en travaillant toujours à cet effort de transparence.

Le Groupe assure également un dialogue régulier avec ses parties prenantes internes, telles que les instances de représentation du personnel, afin 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, adapté aux spécificités de chaque pays quant au dispositif légal en vigueur. Ce déploiement 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 conventions 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 (voir section 1.2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité).

En 2021, une première démarche d'identification des parties prenantes externes a été lancée au niveau Groupe (banques, bailleurs de fonds, investisseurs, clients, etc.). Une identification exhaustive de leurs enjeux prioritaires, de leurs attentes et de leur niveau d'influence vis-à-vis du Groupe a été menée, en vue de compléter la matrice de matérialité avec les enjeux prioritaires du Groupe. À l'horizon 2024, le Groupe souhaiterait déployer une méthodologie d'identification des parties prenantes clés dans les filiales, afin de structurer la prise en compte des attentes et besoins en local, et de renforcer l'effectivité de ses dispositifs de vigilance, toujours dans le but de construire une relation de confiance dans la durée.

1.1.4.2.2. RÉSULTATS 2021 DES NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES DU GROUPE BOLLORÉ

Depuis trois ans, le score ESG attribué au Groupe par les différents organismes a progressé grâce à :

- l'amélioration de la lisibilité de la stratégie RSE à travers divers supports de communication (DPEF, Rapport RSE, Chartes, etc.) ;
- la mise en œuvre de politiques plus homogènes et indicateurs de suivi pertinents ;
- la formalisation d'un échange plus structuré entre l'équipe RSE et les analystes ESG.

Les organismes de notation extra-financière sont sélectionnés selon plusieurs critères :

- l'utilisation massive de leurs analyses par les investisseurs ;
- la diffusion des scores ESG sur des plateformes financières ;
- une méthodologie d'évaluation complète qui permet d'améliorer la performance sur l'ensemble des volets ESG.

	CDP	Vigeo Eiris	ISS ESG	Sustainalytics
Échelle de notation	Notation par palier : • D- à D : Disclosure • C- à C : Awareness • B- à B : Management • A- à A : Leadership	Performance level : • Weak (0 à 29) • Limited (30 à 49) • Robust (50 à 59) • Advanced (60 à 100)	ISS ESG Rating : échelle de notation de 1 (risque faible) à 10 (risque élevé)	Échelle de notation : • Severe (score supérieur à 40) • High (score compris entre 30 et 40) • Medium (score compris entre 20 et 30) • Low (score compris entre 10 et 20) • Negligible (score compris entre 0-10)
Notation 2021	• « Climate Change » = A- • « Supplier Engagement » = A-	• Score ESG = 53/100 • Niveau Robust • Rang sectoriel : 12^e sur 44	• ISS ESG Rating : – Score de 1 sur E et S – Score de 7 sur G	• ESG Score : 11,7 – Low Risk • Rang sectoriel (médias) : 17^e sur 291
	=	↑	↑	↑

Les business units du Groupe sont, elles aussi, régulièrement sollicitées par des organismes de notation extra-financière :

- la performance RSE de Bolloré Logistics a été évaluée au niveau Platinum en 2021 par l'organisme EcoVadis, qui place Bolloré Logistics dans le top « 1 % » des sociétés les plus performantes évaluées selon le référentiel EcoVadis ;
- concernant les activités de stockage d'électricité et systèmes, la filiale IER a obtenu le niveau Silver par l'organisme EcoVadis en 2021.

Par ailleurs, Vivendi poursuit ses échanges avec plusieurs agences de notation extra-financière, avec le double avantage d'affiner le positionnement du groupe sur le marché et d'identifier ses zones de progressions (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 1.3.1. L'instauration d'un dialogue continu avec les parties prenantes).

1.1.5. ANALYSE DE LA DURABILITÉ DES ACTIVITÉS DU GROUPE BOLLORÉ AU REGARD DE LA CLASSIFICATION DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

Issu du plan d'action pour la finance durable lancé en 2018 par l'Union européenne, le règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 (ou « règlement taxonomie ») introduit une classification unique permettant d'établir si une activité économique est durable sur le plan environnemental, afin d'encourager les investissements durables et de réorienter les flux de capitaux en vue de répondre aux exigences européennes de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'atteindre l'objectif de neutralité climatique au niveau européen d'ici à 2050.

Une activité économique est dite « durable », si elle contribue de façon substantielle à l'un des six objectifs environnementaux du règlement taxonomie, ne cause pas de préjudice aux cinq autres objectifs restants et respecte les standards sociaux minimums. À ce jour, deux annexes relatives aux deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique

sont publiées. Elles seront complétées des publications relatives aux quatre autres objectifs environnementaux courant 2022, pour une mise en application sur l'exercice 2023.

Conformément à ce règlement, le Groupe Bolloré est soumis au titre de l'exercice 2021 à l'obligation de publier la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (Capex) et des dépenses d'exploitation (Opex) des activités éligibles au titre des deux objectifs climatiques.

Le groupe Vivendi est également soumis à la mise en application du règlement taxonomie. Le résultat des travaux est détaillé au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – section 2.4. La taxonomie européenne). Les paragraphes suivants couvrent la totalité du périmètre de consolidation financière du Groupe Bolloré.

1.1.5.1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

1.1.5.1.1. PHASE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITÉS « ÉLIGIBLES »

Afin de répondre à cette nouvelle obligation de reporting, les Directions RSE et consolidation financière du Groupe Bolloré ont initié au second semestre 2021, en association avec les directions RSE et financières de chacune des divisions et avec l'appui d'un cabinet spécialisé, des réunions dédiées au reporting taxonomie. Ces réunions avaient pour objectifs :

- de sensibiliser et de former les équipes au principe du reporting taxonomie ;
- d'identifier les segments d'activités éligibles au sens de la taxonomie ;
- d'analyser les référentiels comptables et les niveaux d'information existants au niveau du Groupe/divisions/entités ;
- de présenter les critères techniques d'alignement attendus pour les principaux segments d'activités identifiés comme éligibles.

La phase d'identification des segments d'activités éligibles a été menée sur la base d'une approche méthodologique comprenant une analyse fine et détaillée des activités du Groupe au regard des activités économiques éligibles décrites dans les annexes au règlement. Avec l'aide du cabinet spécialisé, des fiches détaillées ont été construites et présentées aux interlocuteurs identifiés pour chacune des divisions afin d'appréhender les critères techniques d'alignement requis par activité éligible.

Les activités suivantes du Groupe Bolloré, non identifiées dans la taxonomie européenne, ont été considérées non éligibles :

- la division Logistique pétrolière, qui comprend l'achat/vente de produits pétroliers et de biocarburants ;
- au sein de la division Transport et logistique, le freight forwarding, métier d'intermédiation qui consiste à organiser les chaînes de transport sans détention directe des moyens logistiques concernés, n'a pas été considéré éligible. D'une part, l'achat d'espace à bord des moyens de transport n'entre pas dans les descriptions des deux annexes et, d'autre part, les activités d'intermédiation, faute de maîtrise des moyens de transport concernés, ne contribuent pas substantiellement aux objectifs environnementaux définis dans le règlement taxonomie.

Un fichier couvrant le reporting réglementaire 2021 sur l'éligibilité a été élaboré pour transmission aux directions financières de chacune des divisions afin de collecter les indicateurs relatifs au chiffre d'affaires (CA), aux dépenses d'investissement (Capex) et d'exploitation (Opex). Les éléments collectés pour chacune des divisions ont fait l'objet d'une consolidation afin de présenter une vision globale à l'échelle du Groupe des activités éligibles au règlement taxonomie.

1.1.5.1.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les travaux d'identification réalisés au 31 décembre 2021 ont porté sur les trois indicateurs clés (« KPI ») tels que définis ci-dessous :

Indicateur	Chiffre d'affaires (CA)	Dépenses d'investissement (Capex)	Dépenses d'exploitation (Opex)
Dénominateur	« Total CA taxonomie » : chiffre d'affaires total figurant dans les états financiers du Groupe	« Total Capex taxonomie » : augmentation de la valeur brute au bilan des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16), des immobilisations corporelles (IAS 16) et des immobilisations incorporelles (IAS 38)	« Total Opex taxonomie » : coûts directs non capitalisés liés à l'entretien et réparation des actifs corporels, à la rénovation de bâtiments, à la recherche et développement, et aux contrats de location à court terme
Numérateur (part éligible)	Part du dénominateur associé à des activités économiques éligibles à la taxonomie	Part du dénominateur associé : 1. à des activités générant du chiffre d'affaires éligible 2. à un plan de Capex/Opex qui vise à accroître la part de CA éligible 3. à des actifs ou des dépenses individuellement éligibles à la taxonomie	

Les données financières utilisées sont issues pour :

- le chiffre d'affaires, conforme à celui retenu dans les comptes consolidés aux normes IFRS, directement des comptes consolidés ;
- les Capex et Opex totaux, de données financières consolidées détaillées utilisées pour les comptes consolidés 2021 du Groupe Bolloré ;

- les données chiffrées relatives aux parts éligibles, des données financières issues des reportings financiers de chaque métier, présentées conformément aux normes IFRS.

1.1.5.2. APPLICATION DU RÈGLEMENT TAXONOMIE AUX ACTIVITÉS DU GROUPE BOLLORÉ

1.1.5.2.1. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES POUR L'EXERCICE 2021

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Bolloré au 31 décembre 2021 s'élève à 19 771 millions d'euros. Les travaux réalisés ont permis d'identifier que 36 % du chiffre d'affaires réalisé en 2021 par le Groupe Bolloré est éligible au titre des deux objectifs environnementaux de la taxonomie européenne liés au changement climatique.

- Pour la division Transport et logistique : le chiffre d'affaires de la logistique contractuelle d'entrepôt, des activités de concessions portuaires et ferroviaires, a été considéré comme éligible à 16 %.

- Pour la division Communication : le chiffre d'affaires lié à la production, diffusion, programmation de contenus, promotions de spectacles et enregistrements musicaux a été considéré comme éligible à 60 %.
- Pour la division Stockage d'électricité et systèmes : le chiffre d'affaires réalisé au titre de la fabrication de films plastiques de base, de l'électromobilité et des bornes de charge, des véhicules et batteries électriques a été déterminé comme éligible à 55 %.

1.1.5.2.2. RÉPARTITION DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS (CAPEX) POUR L'EXERCICE 2021

L'analyse menée sur les dépenses d'investissement (Capex) du Groupe Bolloré a permis d'identifier que 86 % des Capex, s'élevant à 2 949 millions d'euros, sont éligibles au titre des deux objectifs environnementaux de la taxonomie européenne liés au changement climatique.

Ces Capex éligibles comprennent :

- pour la division Transport et logistique : 58 % des Capex de la logistique contractuelle, du transport routier de fret, des concessions ferroviaires et portuaires ;
- pour la division Logistique pétrolière : en raison de la non-éligibilité de ces activités au règlement taxonomie, 17 % des Capex, portant uniquement sur les mesures individuelles permettant d'améliorer l'efficacité énergétique des sites et de réduire les émissions de gaz à effet de serre, ont été comptabilisés ;

- pour la division Communication : 90 % des Capex liés à l'acquisition de contenus, de décodeurs, d'actifs de droits d'utilisation concernant les baux immobiliers et aux mesures individuelles visant à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et atténuer les émissions de gaz à effet de serre ;
- pour la division Stockage d'électricité et systèmes : 87 % des Capex effectués au titre de la fabrication de films plastiques de base, de l'électromobilité et des bornes de charge, des véhicules et batteries électriques.

1.1.5.2.3. RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX) POUR L'EXERCICE 2021

Sur l'exercice 2021, la part des dépenses d'exploitation (Opex) tels que définis par le règlement taxonomie représente moins de 10 % des charges opérationnelles totales du Groupe Bolloré. Compte tenu des postes de charges visés (total des frais de recherche et développement non capitalisés, des frais

de rénovation des bâtiments, des contrats de location à court terme et des frais de maintenance et de réparation des actifs), cet indicateur n'est pas matériel au regard des activités du Groupe, et aucune analyse d'éligibilité n'a été réalisée.

1.1.5.3. CHIFFRE D'AFFAIRES ET CAPEX ÉLIGIBLES PAR DIVISION AU 31 DÉCEMBRE 2021

(en millions d'euros)	Dénominateur au 31/12/2021	Éligibilité en %
Total chiffre d'affaires	19 771	36 %
Transport et logistique	7 313	16 %
Logistique pétrolière	2 509	0 %
Communication	9 567	60 %
Stockage d'électricité et systèmes	370	55 %
Autres (actifs agricoles, holdings)	12	0 %
Total Capex	2 949	86 %

1.2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

Au sein de ses quatre axes d'engagements stratégiques, le Groupe Bolloré intègre l'ensemble des moyens mis en œuvre pour maîtriser ses risques extra-financiers prioritaires et saisir les opportunités. 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. La maîtrise des risques prioritaires du Groupe Bolloré est explicitée ci-dessous.

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

Le Groupe Bolloré est présent dans des métiers particulièrement exposés aux risques d'accident du travail. Ainsi, la santé et la sécurité des collaborateurs, travailleurs sous-traitants, ainsi que des personnes indirectement exposées aux activités du Groupe est une priorité majeure. Par ailleurs, le Groupe se

positionne comme un employeur de référence, plaçant l'engagement et les compétences des salariés au cœur de sa performance, en déployant des actions spécifiques pour recruter les talents de demain dans ses différents cœurs de métier.

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

1.2.1.1.1. LES RISQUES DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS ET DES TIERS

Santé et sécurité des collaborateurs et des tiers ⁽¹⁾

Priorisation des risques liés à la santé et la sécurité des collaborateurs et des tiers

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque prioritaire extra-financier.

En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

Les activités de transport et logistique, de logistique pétrolière et de stockage d'électricité et systèmes 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 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 – 111 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 la santé et la sécurité des partenaires et sous-traitants présents sur ses sites, ainsi que celles des communautés locales pouvant être impactées par ses activités

parmi ses risques prioritaires. Les risques relatifs à la sécurité des tiers dans le cadre des activités de transport de marchandises et de personnes sont particulièrement matériels. La maîtrise des risques RSE prioritaires identifiés pour la division Communication est explicitée dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi (risques liés à la santé et la sécurité au travail des collaborateurs – voir la section 4.3.1.1. Proposer une expérience passionnante et unique, et risques liés à la santé et la sécurité des clients et usagers des produits et services – voir sections 1.3.1. L'instauration d'un dialogue continu avec les parties prenantes, 4.2.3. Encourager une culture de responsabilité, 4.2.3.3. Assurer à nos publics un environnement protégé pour une expérience de divertissement positive, 4.3.3.3. Faciliter l'engagement des clients).

1.2.1.1.2. DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE RÉFÉRENCE POUR GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS ET DES TIERS

Politique Groupe

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), ISO/TS-IRIS (International Railway Industry Standard) au titre du système de la gestion de la sécurité ferroviaire SGS, ou d'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 (voir section 2. Plan de vigilance du Groupe Bolloré). Le Groupe 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 intervenant sur les sites (ex. : sous-traitants, entreprises extérieures, partenaires, fournisseurs, clients, etc.). 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.

Chaque business unit dispose d'un système de management QHSE formalisé par des procédures générales et opérationnelles qualité, hygiène, santé, sécurité et environnement. Déclinée selon les activités en différentes

politiques dédiées, elle constitue 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 à leur niveau, 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, voire font l'objet au sein des activités de transport et de logistique d'exigences contractuelles spécifiques.

Objectifs et avancement

Afin d'homogénéiser les politiques et indicateurs de suivi des différentes business units du Groupe, un socle d'indicateurs relatif au risque de santé-sécurité des collaborateurs et des tiers, commun à l'ensemble des divisions (hors Vivendi) est déployé depuis 2019 (voir le tableau « Indicateurs de suivi du déploiement de systèmes de management HSE du Groupe Bolloré »).

Ce travail a encore été renforcé par la fixation d'objectifs raisonnables, validés début 2021 par la Direction générale (membres du Comité éthique – RSE et anticorruption) et cohérents avec la démarche d'amélioration continue inscrite au cœur des politiques existantes.

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Engagement des instances dirigeantes dans le suivi de la performance du Groupe à assurer la santé et la sécurité des collaborateurs et des tiers	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des entités juridiques intégrées au périmètre de reporting RSE ⁽¹⁾ suivent annuellement leur performance HSE en Comité de direction, Comité exécutif ou Conseil d'administration 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 91 % des entités déclarent suivre la performance HSE en Comité de direction, Comité exécutif ou Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> 90 % des entités déclarent suivre la performance HSE en Comité de direction, Comité exécutif ou Conseil d'administration
Implémentation de systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de l'effectif du périmètre de reporting RSE ⁽¹⁾ couvert par un système de management de la santé-sécurité 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 99 % de l'effectif du périmètre de reporting RSE couvert par un système de management hygiène, sécurité, environnement (HSE) 	<ul style="list-style-type: none"> 99 % de l'effectif du périmètre de reporting RSE couvert par un système de management hygiène, sécurité, environnement (HSE)
Certification	<ul style="list-style-type: none"> 70 % des entités couvertes par un système de management HSE comptent au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité par l'un des référentiels suivants : ISO 45001 ou OHSAS 18001, SQAS, ICMI, ISPS, TAPA FSR, ISO 22000 ou Pedestrian Free Yard 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 75 % des entités couvertes par un système de management HSE comptent au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité par l'un des référentiels suivants : ISO 45001 ou OHSAS 18001, SQAS, ICMI, ISPS, TAPA FSR, ISO 22000 ou Pedestrian Free Yard 	<ul style="list-style-type: none"> 54 % des entités couvertes par un système de management HSE comptent au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité par l'un des référentiels suivants : ISO 45001 ou OHSAS 18001, SQAS, ICMI, ISPS, TAPA FSR, ISO 22000 ou Pedestrian Free Yard

(1) Voir 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE.

Des systèmes de management de la santé et la sécurité adaptés aux spécificités des activités

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.

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Bolloré Ports a lancé en 2014 un processus de sécurité spécifique, le Pedestrian Free Yard. Partie intégrante du système de management de la sécurité qui couvre 100 % des entités et concessions, ce référentiel interne au Groupe Bolloré concourt à faire des terminaux à conteneurs des endroits où le personnel exerce en toute sécurité. Basé sur la norme ISO 45001, le Pedestrian Free Yard adapte la maîtrise des enjeux santé et sécurité au travail aux activités de manutention portuaire. Évalué chaque année par la Direction générale et certifié par des bureaux de contrôle agréés et indépendants, ce référentiel a permis de réduire significativement le nombre d'accidents et d'incidents dans les ports depuis sa mise en place. Parmi les 19 entités de Bolloré Ports qui sont intégrées dans le processus de labellisation Pedestrian Free Yard basé sur la norme ISO 45001, 5 entités sont certifiées ISO 45001.

Par ailleurs, 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 et contrôlés annuellement par un cabinet d'audit.

Bolloré Railways

Bolloré Railways travaille depuis 2019, en concertation avec un organisme de certification indépendant, à l'élaboration d'un système de gestion de la sécurité (SGS) ferroviaire sur mesure pour ses deux entités ferroviaires, basé sur des référentiels internationaux reconnus tels que les normes ISO 9001, ISO/TS 22163 version 2017 ou encore les règlements généraux de sécurité (RGS) propres à chaque réseau ferré. Par la création de cette norme sur mesure, Bolloré Railways souhaite s'assurer de la prise en compte des spécificités de son activité ferroviaire sur toute la chaîne métier (maintenance, gestion des opérations) en tenant compte des particularités liées au contexte africain. Bien que la crise sanitaire ait perturbé le déploiement de la norme SGS sur mesure, des processus ont néanmoins été mis en place. En 2021, les indicateurs de sécurité ferroviaire (AIPE) ont vu une nette amélioration.

Bolloré Logistics

Bolloré Logistics poursuit le déploiement de la certification de son système de management intégré hygiène, sécurité, environnement (HSE) au sein de son réseau.

Système de management intégré (SMI) multisites de Bolloré Logistics

En 2020, Bolloré Logistics a obtenu la triple certification multisites SMI regroupant l'ensemble des normes relatives à la santé et sécurité au travail (ISO 45001), le management de la qualité (ISO 9001) et l'environnement (ISO 14001). Délivrée par Bureau Veritas, cette certification couvre les entités situées dans

les régions Europe, Amériques, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Asie du Sud, et a été étendue au continent africain en 2021. Plus de 420 sites dans 77 pays sont désormais couverts par la triple certification, dont 136 sites dans 29 pays en Afrique. Destinée à harmoniser les procédures actuelles du réseau au niveau mondial, cette certification permettra à Bolloré Logistics de poursuivre le déploiement des processus opérationnels communs pour répondre aux exigences de ses clients et améliorer ses méthodes et outils de management pour tendre vers plus de performance.

À noter enfin que Bolloré Logistics déploie un système de management QHSE sur 100 % de ses entités, dont 82 % sont certifiées ISO 45001.

Par ailleurs, la Direction QHSE Corporate a poursuivi l'accompagnement à l'utilisation de sa plateforme de pilotage dédiée aux activités qualité, santé, sécurité, sûreté et environnement « B'Excellent », lancée en 2019. Adressée au réseau QHSE, mais également à l'ensemble des managers, cette plateforme permet une meilleure maîtrise du pilotage des activités HSE, une gestion des données grâce aux différents tableaux de bord (reporting HSE, enregistrement et suivi des incidents et accidents, état d'avancement du plan d'action, planification et réalisation des inspections, des plans de continuité d'activité, etc.), et l'analyse de la performance QHSE des entités de Bolloré Logistics partout dans le monde.

• Logistique pétrolière

Chez Bolloré Energy, la politique environnement, santé et sécurité, 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. En 2021, afin de centraliser le processus de recensement des accidents de travail, un outil de déclaration des accidents de travail en ligne a été mis en place.

• Stockage d'électricité et systèmes

Division Bretagne

Les politiques santé et sécurité des activités industrielles de la division Bretagne s'appliquent aux filiales Bolloré Films diélectriques, Bolloré Films Packaging, Blue Solutions et Bluebus. Elles se déclinent à travers des programmes d'amélioration présentés et validés chaque année par les instances représentatives du personnel. 100 % des sites ont un système appliquant les principes de l'ISO 45001. Le site de production des films plastiques d'emballage est certifié BRC et ISO 22000, assurant la sécurité des emballages alimentaires. Les sites de production de batteries Blue Solutions sont certifiés selon la norme automobile IATF 16949:2016, renforçant les aspects liés à la sécurité, la traçabilité et les spécifications techniques exigées pour la production automobile.

Blue Systems

IER et Automatic Systems, entités de Blue Systems, couvrent les enjeux de santé et sécurité au travail des salariés et des tiers, déploient un système de management HSE et font l'objet d'audits d'évaluation.

Le système de management HSE comprend la publication de la documentation (document unique, programme de prévention des risques, d'amélioration des conditions de travail, consignes et fiches de sécurité, etc.), la sensibilisation et la formation à la prévention des risques auxquels les collaborateurs sont exposés (habilitation électrique, manutention manuelle, risque chimique, etc.), l'analyse systématique des causes des accidents du travail sur tous les sites, la mise en place de plans d'action et propositions d'actions correctives, et la publication aux

parties prenantes. Les actions en termes de santé-sécurité au travail sont formalisées dans un plan d'action général suivi en permanence qui donne lieu à un bilan annuel validé par les instances représentatives du personnel (CSE).

Par ailleurs, le service SAV/Chantier d'Automatic Systems Belgique est certifié VCA depuis 2008, lui donnant les moyens de maîtriser les risques de sécurité qu'il rencontre sur chaque nouveau site d'installation ou d'intervention (maintenance, réparation).

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi du déploiement de système de management HSE du Groupe Bolloré ⁽²⁾

(en pourcentage)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	Total 2021	Total 2020	Variation 2020-2021
Part de collaborateurs couverts par un système de management HSE ⁽²⁾	100	100	88	93	99	99	0
Part d'entités ayant mis en place un système de management HSE ⁽²⁾	100	100	90	67	98	98	0
Dont la part d'entités ayant fait l'objet d'un audit d'évaluation du système de management HSE	73	40	100	0	72	73	- 1
Dont la part d'entités ayant au moins un site certifié ou labellisé santé-sécurité par l'un des référentiels suivants : ISO 45001 (ou OHSAS 18001), SQAS, ICMI, ISPS, TAPA FSR, ISO 22000 ou Pedestrian Free Yard	85	0	22	0	75	54	+ 21

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting RSE (voir section 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré hors Vivendi. La maîtrise des risques santé-sécurité de la division Communication est explicitée dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

1.2.1.1.3. 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 en matière de santé et de sécurité. Ainsi, les entités réalisent des cartographies des risques professionnels, régulièrement mises à jour, en collaboration étroite avec les managers locaux, les partenaires sociaux, la médecine du travail et d'autres parties prenantes.

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. Chaque entité identifie et répond naturellement aux exigences externes

applicables, qu'il s'agisse de réglementations ou de clauses contractuelles. Des visites des postes de travail permettent d'évaluer les risques professionnels en collaboration avec le médecin de l'entreprise.

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.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Prévention des accidents, des risques professionnels et amélioration des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et/ou évaluation des risques professionnels à réaliser par 100 % des entités juridiques intégrées au périmètre de reporting RSE ⁽¹⁾ • Mise à jour obligatoire tous les deux ans ou en cas de modification des activités 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % (contre 74 % en 2020) des entités déclarent avoir réalisé une cartographie et/ou évaluation de leurs risques professionnels en 2021 • Dont 94 % des entités déclarent l'avoir mise à jour entre 2020 et 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • 74 % (contre 71 % en 2019) des entités déclarent avoir réalisé une cartographie et/ou évaluation de leurs risques professionnels en 2020 • Dont 96 % des entités déclarent l'avoir mise à jour entre 2019 et 2020
Accidentologie	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation d'un objectif LTIFR pour chaque business unit ⁽²⁾ • Mise en place d'un suivi de l'accidentologie des sous-traitants 	2022 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif LTIFR en place au sein des business units Bolloré Ports, Bolloré Railways, Bolloré Logistics et Bolloré Energy • Suivi en place dans les business units Bolloré Ports et Bolloré Railways 	<ul style="list-style-type: none"> • Application d'un objectif LTIFR par chacune des business units à évaluer en 2021 • Suivi en place dans les business units Bolloré Ports et Bolloré Railways

(1) Voir chapitre 2 – 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE.

(2) Le LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate = taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt).

La prévention des accidents, des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail au sein des activités du Groupe

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. Au sein des activités de transport et de logistique, des politiques adaptées sont déployées, suivies et révisées régulièrement pour prévenir les risques majeurs (ex. : General driving rules, Drugs and alcohol policy, etc.). Chez Bolloré Ports et Bolloré Railways, le management est objectif 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).

Des tests de dépistage des comportements à risques dus à la prise de médicament, alcool ou drogue sont par exemple menés de manière systématique en amont de la prise de poste d'employés tels que les portiqueurs ou conducteurs de locomotives et de transports spécialisés identifiés comme étant des métiers à risques majeurs.

Des actions de sensibilisation, ainsi que des politiques santé-sécurité sont adaptées aux activités et régions d'implantation, essentiellement tournées vers les risques professionnels associés aux opérations de manutention, de stockage et de transport, 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, et des mesures spécifiques sont exigées pour s'adapter aux enjeux santé et sécurité associés à chaque activité.

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Chez Bolloré Ports, les risques majeurs identifiés concernent notamment les activités de manutention (manœuvre des équipements industriels spécialisés, transport de conteneurs ou encore la manutention de marchandises vrac, hors conteneurs). À titre d'exemple, les portiqueurs travaillant à 70 mètres de hauteur bénéficient d'un aménagement du temps de travail adapté (temps de pause, roulement du personnel). Concernant la manutention conventionnelle, des programmes de formation dédiés à la prévention des risques sont dispensés aux collaborateurs et aux sous-traitants représentant la majorité de la main-d'œuvre portuaire pour ces opérations. En 2021, un programme de formation spécifique sur les risques liés aux matières dangereuses, associant l'ensemble des directeurs QHSE et directeurs d'opération, a été déployé sur les postes de manutention, aussi bien auprès des salariés directs que des sous-traitants. Le nombre d'accidents graves par conteneurs manutentionnés a diminué de plus de 50 %, passant de 1 accident pour 139 000 TEU (Twenty-foot Equivalent Unit) manutentionnés en 2020 à 1 accident pour 264 000 TEU manutentionnés en 2021.

Par ailleurs, les terminaux sont également soumis au Code ISPS (Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires), spécifique à la prévention des risques terroristes terrestres et maritimes. En effet, outre les visites régulières par les autorités portuaires, chaque terminal fait l'objet deux fois par an d'une visite de la US Coast Guard, en charge du respect des recommandations propres au Code ISPS.

Bolloré Railways

Concernant les activités ferroviaires, la démarche de vigilance en matière de prévention des accidents se déploie sur l'ensemble des lignes de chemin de fer et ouvrages d'art, sur toute la chaîne métier. Les principaux risques identifiés ont trait au transport de passagers et au transport d'hydrocarbures. La protection des personnes et des biens est encadrée par un système de maintenance prédictive, préventive et curative s'appliquant aux équipements de traction et équipements mobiles. En 2021 s'est tenue la quatrième édition de la Journée de la sécurité ferroviaire chez Camrail sur le thème « Retour d'expérience et prévention des risques pour un système de gestion de la sécurité résilient », où des portes ouvertes, des exposés sur différentes thématiques et des microfilms « train sécurité » ont notamment été organisés.

Bolloré Logistics

Concernant Bolloré Logistics, les principaux risques professionnels sont notamment liés aux opérations de manutention, de stockage et de transport. Ainsi, les opérateurs sont formés aux bons gestes et postures à adopter avant de réaliser des opérations de manutention manuelle, dont la formation est renouvelée aussi fréquemment que nécessaire. Tout événement accidentel est enregistré dans une base de données afin de pouvoir en assurer une exploitation et une traçabilité, et de résumer toutes les actions correctives mises en œuvre (formation/information, révision de procédure, modification de méthodes de travail, des équipements ou du matériel, etc.). En 2021, environ 85 200 audits et inspections HSE ont été menés au sein du réseau Bolloré Logistics.

• Logistique pétrolière

Concernant les activités de 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. Les principaux risques identifiés étant les risques d'incendie, les risques liés à la circulation routière et les risques en lien avec les gestes et postures, diverses mesures correctives et d'atténuation sont déployées telles que :

- des exercices réguliers de prévention incendie réalisés localement pour parer aux éventuelles situations d'urgence (par exemple un départ de feu au poste de chargement) ;
- le déploiement annuel d'actions de formation des collaborateurs (e-learning, stages, etc.) sur diverses thématiques : SST, risques chimiques, prévention des risques liés au transport de marchandises dangereuses par la route (formations ADR et FCO), etc. ;
- la mise en place en 2020 d'une plateforme de commande en ligne d'équipements de protection spécialement étudiés pour être adaptés aux métiers ;
- le déploiement 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 pour les interventions des entreprises extérieures.

• Stockage d'électricité et systèmes

Division Bretagne

Les risques professionnels identifiés sur les sites de la division Bretagne les risques de machines en mouvement, les coupures (engins de coupe, lames), le risque électrique, les risques de manutention de pièces lourdes (moyens de levage) et, chez Blue Solutions, le risque chimique. Les sites français 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 de prévention des risques professionnels en collaboration avec le médecin du travail. L'ensemble des facteurs de pénibilité sont analysés depuis juillet 2016, au-delà de l'obligation légale. Seul le travail en équipes successives alternantes, inhérent à l'activité, ne peut être traité par la prévention. C'est pourquoi les personnes ayant ce rythme de travail durant la majeure partie de leur carrière bénéficient depuis 2016 d'un dispositif 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 par ailleurs déployées à travers des formations pour permettre aux managers et responsables d'équipe de prévenir et mesurer les situations de stress dans les services. En 2021, une campagne de prévention des pratiques addictives en milieu professionnel (alimentation, médicaments, tabac, alcool, stupéfiants, jeux, etc.) a été déployée sur les sites français. Les collaborateurs ont été sensibilisés quant à la posture à avoir lors d'une situation de détresse d'un salarié, par voie d'affichage suivie d'une formation en e-learning, en collaboration avec l'Apave pour les responsables et les correspondants sécurité.

Sécurité de la batterie LMP®

Blue Solutions est spécialisé dans une technologie de batteries « tout solide » dont les qualités intrinsèques de sécurité sont supérieures aux batteries li-ion disposant d'un électrolyte liquide. En cas de percement il n'y a pas d'écoulement de liquide dangereux ou la formation d'atmosphère explosive en milieu confiné. D'autre part, les batteries LMP® sont exemptes de SVHC (Substance of Very High Concern) selon le règlement REACH et de CMR (produits cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction) selon le règlement CLP.

Blue Systems

IER, filiale de Blue Systems, est engagé dans un processus de prévention des risques professionnels, en collaboration étroite avec les partenaires sociaux, les membres des CSSCT, la médecine du travail et d'autres parties prenantes. Les principaux risques identifiés sont ceux induits par les activités de manutention et par le port de charges. Pour prévenir les risques, les implantations des lignes de production et de stockage des usines IER, Automatic Systems et EASIER font l'objet d'optimisations des processus telles que celles mises en œuvre à Besançon depuis 2017, qui ont permis de réduire la probabilité d'occurrence des maladies professionnelles telles que les troubles musculosquelettiques (TMS) par exemple. En 2021, deux gerbeurs d'assistance à la manutention sur les lignes de montage des barrières ont été mis en place sur le site d'Automatic Systems Persan, et une convention a été signée avec la Cramif afin de réduire les accidents du travail et maladies professionnelles liés aux TMS. Chez Automatic Systems, l'ensemble des techniciens SAV, ainsi que les opérateurs ateliers concernés par des travaux électriques ont reçu une formation BA5 (prévention des risques d'accidents par électrisation) en 2021.

De manière générale, les plans d'action santé, sécurité et amélioration des conditions de travail sont suivis avec des taux de réalisation en fin d'année de plus de 80 %.

Prévenir les risques d'atteinte à la santé et la sécurité des tiers (sous-traitants et communautés riveraines)

Les salariés sous-traitants soumis aux mêmes critères d'exigence que les standards appliqués aux collaborateurs du Groupe

• Transport et logistique

Les salariés des entreprises sous-traitantes 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. Les risques de coactivité avec les entreprises extérieures sont également analysés, et des mesures de prévention et protection spécifiques sont identifiées. Cette thématique est abordée lors du Comité éthique et compliance hebdomadaire de Bolloré Transport & Logistics composé des membres du Comité exécutif.

Bolloré Ports

Pour Bolloré Ports, l'application des règles de prévention des risques professionnels par les sous-traitants et fournisseurs est un critère essentiel au développement des relations commerciales et fait l'objet d'une autorisation de travail signée des deux parties. 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 amendé avec les mesures correctives appropriées (ex. : changement de prestataire). Ainsi, en 2021, dans le cadre de la construction du nouveau terminal CIT à Abidjan, les conditions de travail des salariés des entreprises prestataires des travaux ont été suivies quotidiennement tout au long de l'année. Différents audits ont été menés sur le terrain et ont conduit à l'adoption de mesures spécifiques par le sous-traitant (amélioration des infrastructures d'accueil, des sanitaires, des vestiaires, investissements en matière d'équipements).

Bolloré Logistics

Concernant Bolloré Logistics, 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.

Afin de prévenir les accidents auprès des sous-traitants sur le continent africain, un plan d'action a été déployé par Bolloré Logistics sur les sites identifiés comme prioritaires, notamment la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Kenya. Ce plan d'action est construit autour des axes suivants :

- renforcer l'échange avec les entreprises de transport : remise en main propre d'un courrier à chaque Directeur d'entreprise de transport afin de leur rappeler les exigences QHSE à appliquer, complétée par une sensibilisation sur les risques et règles décrites dans la Charte des transporteurs. La Côte d'Ivoire, le Nigeria, le Bénin et la Guinée ont organisé une convention au cours de laquelle les résultats des accidents/incidents et les causes ont été présentés, ainsi qu'un rappel des exigences décrites dans la Charte ;
- réaliser les audits et inspections : vérifier l'état du matériel, la qualification du conducteur ; réaliser les audits transporteurs : un programme d'audit fournisseurs transport routier est élaboré et conduit dans les différents pays et portent sur l'état du matériel et leur suivi, la documentation, la formation des conducteurs, la connaissance des règles Charte des transporteurs. En 2021, plus de 250 audits ont été réalisés. En cas d'accident responsable à l'origine d'un accident mortel ou grave, la qualification d'une entreprise de transport est suspendue temporairement ;
- communiquer et sensibiliser : poursuite de la formation « Conduite en sécurité (règles d'or) » auprès des chauffeurs routiers (plus de 1 300 chauffeurs formés en 2021) ;
- assurer le pilotage des actions : les pays intègrent dans leurs réunions de pilotage un point d'avancement du plan action et une revue des éventuelles difficultés rencontrées et actions à mettre en œuvre. Par ailleurs, un comité de pilotage est également organisé au niveau HQ pour suivre l'avancement du plan d'action décliné dans les différents pays, le référencement des transporteurs, le dispositif permis à points (entraînant la suspension définitive du conducteur à conduire pour Bolloré Logistics lorsque les 12 points sont perdus ; un mécanisme permet au conducteur de récupérer des points).

En 2021, environ 32 900 audits et inspections HSE ont été menés auprès des sous-traitants de Bolloré Logistics.

La Charte des transporteurs

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 mise à disposition de camions adaptés et en bon état de fonctionnement ;
- 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.

Sécurité des voyageurs et riverains

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Concernant les activités portuaires, des actions de prévention à destination des riverains ont notamment été mises en place dans le cadre de la construction du terminal à Dili. Les populations riveraines pouvant être impactées et mises en situation de risque en raison de l'augmentation du passage de camions dans le cadre des travaux sur le terminal, des mesures spécifiques ont été implémentées, telles que des sessions de sensibilisation, l'adaptation du plan de transport ou encore l'installation de ralentisseurs et dos-d'âne.

Bolloré Railways

Au sein de Bolloré Railways, au-delà des activités des sociétés de sous-traitance et fournisseurs, les politiques sécurité, portées par les Directions générales, couvrent également la sécurité des voyageurs. En 2021, un audit interne portant sur la sécurité des voyageurs a été mené, et un plan d'action a été déployé et analysé lors de chaque comité de suivi de direction (réalisé à plus de 90 % à fin 2021). La sécurité des collaborateurs, des usagers et des populations riveraines fait en outre l'objet d'une protection dédiée par des agents de la police spéciale des chemins de fer, ainsi que par des agents de sécurité de sociétés de gardiennage privées. En complément des différents processus de management de la santé et de la sécurité existants, des cellules psychologiques sont mises en place pour proposer un accompagnement en cas d'incident ferroviaire.

Afin de garantir la sécurité des riverains et populations aux abords des voies sur l'emprise des concessions ferroviaires, plusieurs mesures spécifiques sont déployées :

- Le RGS (Référentiel général de sécurité) a défini une zone de sécurité de 30 mètres de part et d'autre de la voie, par principe vierge de toute construction ou occupation du site. Cette zone fait l'objet d'une vérification journalière, par exemple par des convois d'ouverture. En cas de constructions illicites aux abords des voies, il revient à l'État de mettre en œuvre les mesures d'expulsion nécessaires.
- Des comités de vigilance sont animés par chacun des réseaux ferrés, au sein des communautés locales. Ces comités effectuent des missions de sensibilisation auprès des communautés villageoises et leur confient des travaux rémunérés au travers de différentes missions de signalement des dysfonctionnements ou dommages sur les voies, travaux de désherbage, ou saisie de produits forestiers et fauniques illégaux, participant ainsi à la sécurisation du patrimoine ferroviaire national. En 2021, 163 comités de vigilance ont été menés sur l'ensemble du réseau Camrail.
- Des actions de formation et sensibilisation des communautés riveraines, notamment aux contraintes de sécurité aux abords des voies, sont assurées par les coordinateurs d'exploitation de chaque réseau. En 2020, Camrail a dans ce cadre confirmé le recrutement d'une experte chargée d'informer et de sensibiliser les communautés riveraines, ainsi que de former le personnel sur ces enjeux, recommandée par la Banque mondiale, dans le cadre de l'établissement d'un plan de renouvellement des infrastructures. En 2021, deux campagnes d'information et de sensibilisation des communautés riveraines de la voie ferrée sur les dangers de l'utilisation des traverses de bois créosotées à des fins domestiques ont été organisées dans 173 localités.

• Logistique pétrolière

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.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi de l'accidentologie dans le Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	310	326
Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x 1 000 000) ⁽³⁾	4,30	4,47
Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x 200 000) ⁽⁴⁾	0,86	0,90
Taux de gravité des accidents du travail (x 1 000) ⁽⁵⁾	0,15	0,13

- (1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).
 (2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré hors Vivendi. La maîtrise des risques santé-sécurité de la division Communication est explicitée dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.
 (3) Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail/total heures travaillées du 1^{er} janvier au 31 décembre x 1 000 000 (correspond à la formule de calcul du taux de fréquence des accidents du travail de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).
 (4) Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail/total heures travaillées du 1^{er} janvier au 31 décembre x 200 000 (correspond à la formule de calcul du taux de fréquence des accidents du travail de l'agence américaine Occupational Safety and Health Administration).
 (5) Nombre de jours d'absence liés aux accidents du travail/total heures travaillées du 1^{er} janvier au 31 décembre x 1 000 (correspond à la formule de calcul du taux de gravité des accidents du travail de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).

1.2.1.1.4. INFORMER, FORMER ET SENSIBILISER

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. 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 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).

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Formation HSE des collaborateurs et des sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> Suivi du nombre d'heures de formation HSE par les QHSE et/ou RH 	Annuel	<ul style="list-style-type: none"> Suivi mis en place chez IER dans le cadre du reporting RH Suivi du nombre d'heures de formation HSE des sous-traitants en place chez Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Logistics 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi du nombre d'heures de formation HSE des collaborateurs à mettre en place chez IER Suivi du nombre d'heures de formation HSE des sous-traitants en place chez Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Logistics
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place le suivi du nombre de personnes formées dans le cadre des formations HSE 	2022	<ul style="list-style-type: none"> Réalisé, suivi du nombre d'heures de formation intégré au reporting RH pour l'ensemble des business units 	<ul style="list-style-type: none"> À réaliser
Information et sensibilisation des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Affichage de la politique HSE dans les locaux par 100 % des entités juridiques intégrées au périmètre de reporting RSE ⁽¹⁾ Information obligatoire aux nouveaux arrivants Participation annuelle à la Journée mondiale de la sécurité pour sensibiliser les collaborateurs aux risques QHSE générés par l'entreprise (organisation d'une action de sensibilisation) 	2022	<ul style="list-style-type: none"> Type de moyens déclarés être utilisés pour communiquer sur la politique HSE : <ul style="list-style-type: none"> – 96 % des entités déclarent l'afficher dans les locaux ; – 79 % déclarent en informer les nouveaux arrivants ; – 48 % déclarent avoir participé à la journée mondiale de la sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Type de moyens déclarés être utilisés pour communiquer sur la politique HSE : <ul style="list-style-type: none"> – 95 % des entités déclarent l'afficher dans les locaux ; – 80 % déclarent en informer les nouveaux arrivants ; – 40 % déclarent avoir participé à la journée mondiale de la sécurité

(1) Voir section 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE.

Des formations adaptées pour chacune des activités

• Transport et logistique

Bolloré Ports et Bolloré Railways

Au sein des entités de Bolloré Ports et de Bolloré Railways, des actions de formation et sensibilisation sont déployées sur la politique HSE, à travers l'affichage des consignes de sécurité ou le déploiement de campagnes dédiées auprès des collaborateurs, usagers ou populations locales.

De manière générale, trois grands types de formation sont dispensés dans les entités locales de Bolloré Ports et de Bolloré Railways :

- formations aux règles minimales de sécurité ou toolbox. Il s'agit de réunions de rappel des procédures santé-sécurité délivrées systématiquement à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des sous-traitants amenés à travailler sur site ;
- formations spécifiques « métiers » : manutention de charges lourdes, manutention conventionnelle sur les ports, conducteurs de locomotives, portiqueurs, grutiers, manutention hors gabarit, règles de transport et de circulation, etc. ;

- formations concernant les matières dangereuses manutentionnées et transportées.

En complément du réseau HSE 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). En 2021, dans le cadre du lancement du processus de labellisation « Green Terminal » des terminaux portuaires, une centaine de personnes ont été formées (formation à la norme ISO 14001 notamment).

Concernant les activités ferroviaires, un coordinateur formation business units Rail a été recruté en 2021 afin d'harmoniser les programmes de formation des deux réseaux de chemins de fer du Groupe. Par ailleurs, des programmes spécifiques ont été déployés chez Camrail en 2021 :

- dangers liés à l'utilisation des traverses de bois créosotées ;
- violences basées sur le genre et violences contre les enfants ;
- mécanisme de gestion des plaintes ;
- gestion du transport des marchandises dangereuses.

Bolloré Logistics

Au sein des entités de Bolloré Logistics, les programmes de formation et de sensibilisation, adaptés à la nature des activités exercées (formations EPI, substances dangereuses, lutte contre les incendies, travail en hauteur, etc.), passent par différents leviers :

- « 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 (ex. : modification des flux de circulation, matérialisation de zones dangereuses, etc.);
- réunions HSE régulières sur site, permettant de transmettre des messages clés auprès des participants ou de réaliser des safety moments.

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).

En 2021, sept heures de formation et d’information en moyenne ont été dispensées par collaborateur.

Journée mondiale pour la sécurité et la santé au travail 2021 chez Bolloré Transport & Logistics

À l’occasion de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail et en raison du contexte de la crise sanitaire, une webconférence B’Talks World Safety Day a été organisée par Bolloré Transport & Logistics le 28 avril 2021. Les experts de la sécurité et de la santé ont pu partager leurs visions et témoignages autour du thème : comment assurer la sécurité et la santé au travail en temps de crise sanitaire mondiale ? Des actions ont également été menées au sein des entités dans le monde entier, tels que des sensibilisations sur le maintien et le renforcement des gestes barrières, des exercices incendie, etc. Le thème de la santé a aussi été largement représenté, à travers des campagnes de vaccination contre le Covid-19, mais aussi des examens de suivi médicaux. Un webinaire avec le médecin du travail sur la politique santé du Groupe a également été mené. Autant d’engagements qui montrent que la santé et la sécurité au travail font l’objet d’une attention de tous les instants chez Bolloré Transport & Logistics.

Logistique pétrolière

Chez Bolloré Energy, des actions de sensibilisation sur la prévention des risques santé et sécurité liés à l’environnement sont en outre effectuées dans le cadre de l’ISO 14001, et la formation des nouveaux arrivants est systématique. De plus, de vastes plans de formation sont déployés régulièrement auprès des collaborateurs et des entreprises tierces amenées à intervenir sur site (ex. : chauffeurs extérieurs venant charger sur les sites de Bolloré Energy). Ainsi, en 2021, ont été menées :

- des actions de prévention liées à la problématique du risque chimique (formation e-learning) chez Bolloré Energy et Les Charbons Maulois, et des gestes et postures (mise en place d’une plateforme de commande en ligne d’équipements de protection adaptés aux métiers en 2020) ;
- la poursuite de la formation à la prise en main du nouveau logiciel de suivi de l’activité des chauffeurs déployé en 2020 pour les nouveaux chefs d’agences, permettant de s’assurer par exemple que les temps de pause et de conduite sont respectés, critères essentiels de sécurité routière (100 % des utilisateurs formés) ;

- la mise en place de modules e-learning sur les risques psychosociaux, ainsi que l’organisation d’un webinaire pour les managers « Détecter et orienter un collaborateur en difficulté ».

En 2020, un programme de prévention et de sécurité à l’attention des chauffeurs livreurs (exercice pratique de conduite préventive, technique d’intervention sur un incident en livraison ou en cas de début d’incendie), élaboré avec l’Association pour la prévention dans le transport d’hydrocarbures, a été lancé et a permis de former 10 personnes. Ce stage de trois jours vise à être dispensé à une cinquantaine de chauffeurs (sur environ 250 au total) par an dès que les conditions liées au contexte sanitaire le permettront (programme non dispensé en 2021 suite au Covid-19, mais prévu sur 2022).

Stockage d’électricité et systèmes

Toutes les entités des activités de stockage d’électricité et systèmes affichent leur politique santé-sécurité sur site et effectuent systématiquement des actions de sensibilisation aux règles de prévention des risques de santé et sécurité aux nouveaux arrivants.

Division Bretagne

Au sein de la division Bretagne, un grand nombre de formations dédiées à la sécurité sont dispensées pour former les salariés et les nouveaux embauchés : formations et recyclages SST (sauveteurs secouristes au 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 laser ou radiologiques ; formations aux risques incendie (équipiers de première et seconde intervention) ; procédure d’intervention d’urgence produit ; habilitation électrique. Pour les usines bretonnes, l’année 2021 a été marquée par le rattrapage des formations non réalisées en 2020 (principalement les recyclages « habilitation électrique » et les formations SST) en raison de la pandémie de Covid-19. De nombreuses contraintes liées au contexte sanitaire ont néanmoins perturbé l’organisation des formations (formations intra et en distanciel privilégiées). Les formations aux risques d’incendie/évacuation ont été déployées sous un format plus adapté avec moins de théorie et plus de pratique sur le terrain.

Chez Blue Solutions Canada, un plan de mesures d’urgence a été mis en place dans le cadre de l’ISO 14001 : pratique annuelle d’évacuation en cas d’incendie incluant la brigade d’intervention du site (sous la surveillance d’une firme externe afin d’évaluer la performance). En outre, la brigade d’intervention effectue chaque année une simulation de fuite de gaz et de déversement accidentel (formation matières dangereuses) sous la supervision d’un prestataire externe.

Blue Systems

Les entités d’IER et Automatic Systems France sensibilisent également 100 % des nouveaux arrivants aux risques environnement (produits chimiques, écogestes, tri des déchets, etc.) sur leurs sites de travail, au travers de formation e-learning. En outre, le programme de prévention des risques chimiques, initié depuis 2013, est ancré dans le quotidien d’IER pour maîtriser toute introduction de produits dangereux dans l’entreprise au regard de la fiche de sécurité du produit et mettre en œuvre la sensibilisation adéquate à destination des collaborateurs pour leur utilisation et stockage.

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.

En 2021, IER a renouvelé le déploiement de ses formations SST, incendie et évacuation qui n’avaient pas pu être engagées en 2020 pour cause de pandémie. Une formation aux risques liés à l’amiante à destination des intervenants sur le site de Suresnes a également été déployée en 2021.

Indicateurs de suivi des formations hygiène, sécurité et/ou environnement (HSE) du Groupe Bolloré ⁽¹⁾

	2021				Total 2021
	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d’électricité et systèmes	Autres	
Nombre d’heures de formation sur les thématiques hygiène, sécurité et/ou environnement ⁽²⁾	59 489	8 898	5 255	261	73 903
Nombre d’heures de formation HSE pour les sous-traitants ⁽³⁾	287 042	–	–	–	287 042

(1) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré hors Vivendi. La maîtrise des risques santé-sécurité de la division Communication est explicitée dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d’enregistrement universel 2021 de Vivendi.

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre du reporting RH (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social). Ces indicateurs ayant été révisés dans le cadre de leur intégration au reporting RH au cours de l’année 2021, les données N-1 ne sont pas disponibles sur le même référentiel, et donc non communiquées. Les données incluent les heures de formation réalisées en e-learning ainsi que les heures d’information, de sensibilisation et de causerie (toolbox meeting, réunions HSE, etc.) pour les sociétés en mesure de réaliser ce suivi.

(3) Ces indicateurs incluent les heures de formation, d’information, de sensibilisation et de causerie (toolbox, réunions HSE, etc.) dispensées. Ces données sont intégrées au reporting des directions QHSE.

1.2.1.1.5. PROTÉGER LA SANTÉ

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.

Près de 93 % des entités du Groupe Bolloré offrent une couverture santé plus favorable que ce que prévoient les obligations légales et la plupart des pratiques locales des pays dans lesquels il est implanté. Préserver le capital humain et un véritable enjeu de croissance et de reconnaissance pour le Groupe Bolloré, c'est pourquoi il s'attache à assurer à ses salariés des garanties de haut de gamme en matière de protection sociale.

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.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Actions dédiées à la santé	• Optimiser le reporting lié aux campagnes de vaccination, dépistage ou sensibilisation pour fiabiliser les retombées	2022	• Optimisation du suivi des campagnes de vaccination et de dépistage liées au Covid-19 mis en place chez Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Logistics à travers le reporting QHSE	• À mettre en place
	• Mise en place d'une veille santé aux sièges permettant d'identifier les zones prioritaires en termes sanitaires et de promouvoir l'organisation de campagnes de vaccinations, dépistage ou prévention	2022	• Veille permanente des urgences sanitaires en Afrique en ligne avec l'OMS pour mise en œuvre d'actions adaptées (Covid-19, choléra, fièvre jaune, crise humanitaire liée aux inondations, etc.) • Poursuite du plan de réponse d'urgence Covid-19	• À mettre en place

Les enjeux spécifiques liés à la santé au sein des activités du Groupe

Par leur présence dans des zones géographiques sensibles, les Directions QHSE et les services médicaux des entités du Groupe sont particulièrement attentifs à la prévention des maladies, pandémies, épidémies et crises sanitaires locales. 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 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.

Dès les prémices de la crise sanitaire, la cellule de crise du Groupe Bolloré s'est mobilisée afin de définir le plan de réponse d'urgence Covid-19, assurer la sécurité des collaborateurs et maintenir les approvisionnements dans chaque pays. Les process de vigilance du Groupe déployés depuis mars 2020 au siège et en local ont démontré leur efficacité à apporter une réponse rapide pour la mise en œuvre de mesures de prévention nécessaires pour faire face à l'épidémie et établir des plans de continuité d'activité. En effet, outre les mesures sanitaires prises pour protéger les salariés (mise à disposition de masques chirurgicaux, de solutions hydroalcooliques ; aménagements sur les lieux de travail pour respecter la distanciation physique ; adaptation de l'organisation de travail ; affichage de consignes sanitaires, etc.), des campagnes de vaccination Covid-19 à l'attention des collaborateurs et des tiers qui interviennent sur site ont été déployées, ainsi que la mise à disposition de tests de dépistage (voir sections 2. Plan de vigilance du Groupe Bolloré et 2.3.4.1. Cycle de vigilance en réponse à la crise sanitaire).

La sécurité des collaborateurs préservée par la mise en œuvre, appropriation et application du plan de gestion crise Groupe dans les entités, les liens quotidiens et l'implication des équipes opérationnelles ont ainsi permis d'assurer les activités et les services essentiels à la nation, par exemple :

- Bolloré Logistics s'est mobilisé aux côtés de ses clients pour faciliter l'acheminement des produits et marchandises jugés prioritaires (produits médicaux et pharmaceutiques, etc.) en adaptant constamment son organisation et ses process opérationnels à une situation mondiale en constante évolution. Pour cela, une cellule de crise a été constituée autour d'experts internes, et plusieurs vols charters ont ainsi été déployés dans les différentes régions. Soucieuse de préserver les populations impactées par la pandémie, Bolloré Logistics a mis tout en œuvre pour que l'acheminement de ces marchandises essentielles puisse être réalisé dans les meilleurs délais. Une task force a été mise en place dès l'été 2020 pour

se préparer à faire face à l'arrivée des vaccins aux quatre coins du monde et adapter son offre de service en mobilisant son réseau en lien avec le secteur de la santé, composé de 6 000 experts dans 24 pays, de moyens en propre, ainsi que de partenaires référencés pour adresser ce marché complexe ;

- la totale mobilisation de Bolloré Energy pendant toute la période de crise sanitaire a permis d'assurer l'approvisionnement en GNR (gazole non routier) des entreprises agricoles françaises. L'implantation de Bolloré Energy en milieu rural lui a en effet permis de faire preuve de réactivité pour les besoins de ses clients. Des primes PEPA (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat) ont été déployées pour les chauffeurs-livreurs et techniciens de service chauffage qui ont continué, tout en respectant les gestes barrières, à se rendre chez les clients tout au long de cette crise ;
- Blue Systems a de son côté mobilisé ses efforts d'innovation pour assurer la santé des collaborateurs et des tiers pendant la crise sanitaire en proposant de nouvelles applications et en les adaptant à ses produits (SafeFlow par Automatic Systems, Vital Check par EASIER, Coviflex par Polyconseil, etc.).

• Transport et logistique

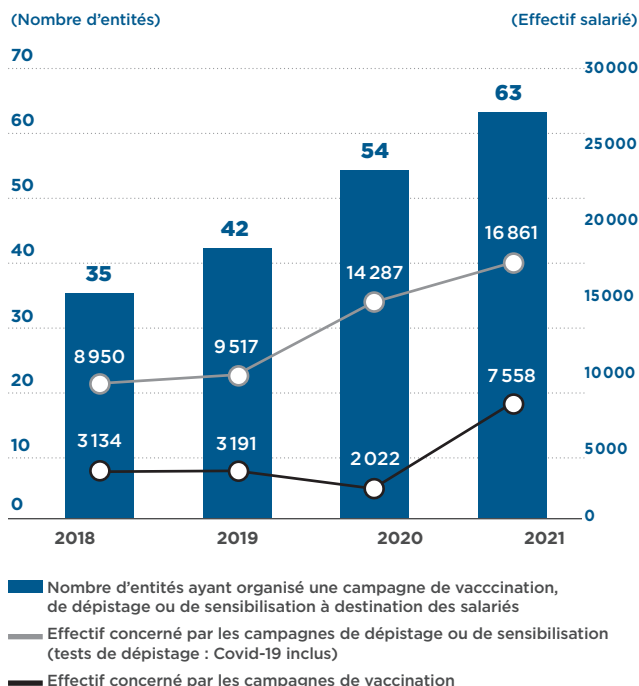
Chaque année, les entités mettent en œuvre diverses mesures de prévention à travers notamment l'organisation de campagnes de vaccination, de dépistage ou de sensibilisation pour lutter contre des maladies telles que le paludisme ou encore les infections sexuellement transmissibles (IST) et le VIH-sida.

À l'occasion de la Journée mondiale de lutte contre le sida, qui a lieu chaque 1^{er} décembre, 11 pays se sont mobilisés au sein du Groupe. Des campagnes de dépistage gratuit et anonyme, ainsi que des séances de sensibilisation ont été organisées dans plusieurs pays (Angola, Congo, Cameroun, Guinée, Kenya, Centrafrique et Allemagne), animées par des professionnels et des organismes de santé, tels que Médecins sans Frontières.

En 2021, 63 entités (dont 62 % en Afrique) ont organisé des campagnes de vaccination et de dépistage ou de sensibilisation à destination des salariés permettant la vaccination de 7 558 salariés (dont 86 % des effectifs en Afrique) et le dépistage (incluant celui du Covid-19) ou la sensibilisation de 16 861 salariés (dont 78 % des effectifs en Afrique). Plus de 4 329 membres de l'entourage familial ont également pu bénéficier des campagnes de vaccination, et plus de 2 816, des campagnes de dépistage ou de sensibilisation.

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, porteurs, grutiers, chauffeurs de camion, etc.

Campagnes de vaccination et dépistage à destination des salariés



Bolloré Ports

Chez Bolloré Ports, 100 % des sites 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.

Dans le cadre de la crise sanitaire, Bolloré Ports a initié une campagne de vaccination de grande ampleur contre le Covid-19 à destination des collaborateurs de toutes les entités de Bolloré Ports sur la base du volontariat, mais également au personnel sous-traitant (voir sections 2. Plan de vigilance du Groupe Bolloré et 2.3.4.1. Cycle de vigilance en réponse à la crise sanitaire). Menée en concertation avec les autorités sanitaires des différents pays concernés, l'entreprise souhaite au travers de cette démarche favoriser l'accès à la vaccination, qui est primordiale pour se prémunir contre les formes graves de la maladie. Bolloré Ports entend par ailleurs poursuivre son travail de pédagogie auprès de ses collaborateurs en leur rappelant régulièrement les recommandations sanitaires à suivre, parmi lesquelles le respect des gestes barrières tels que le port du masque, la distanciation sociale ou encore le lavage des mains régulier, en raison notamment de l'apparition de nouveaux variants.

Bolloré Railways

Chez Bolloré Railways, outre la mise en place d'un accès à un service médical régulier pour les salariés et leurs ayants droit, ainsi qu'à des soins médicaux, vaccinations et médicaments, des mesures spécifiques sont prises dès lors que des enjeux de santé publique sont identifiés. C'est le cas par exemple pour 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 la mise en place des

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.

Des mesures de prévention santé à l'attention des usagers...

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.

Les transports collectifs pouvant être un vecteur important de propagation de maladies, les entités ferroviaires de Bolloré Railways assurent une veille sanitaire pour la lutte contre certaines maladies épidémiques et endémiques, bénéficiant aux collaborateurs et, par extension, aux usagers et populations riveraines réparties le long des voies ferrées. Depuis mars 2020, dans le cadre du Covid-19, conformément aux procédures de gestion de crise du Groupe Bolloré, un protocole sanitaire strict est déployé. Adaptées à l'activité des deux chemins de fers, diverses mesures ont été mises en œuvre, telles que la réduction de la capacité des trains, le renfort du personnel médical dans les gares et dans les trains, la mise en place de contrôles d'accès au niveau des quais, la prise de température des usagers avant l'embarquement et la mise en œuvre de mesures de distanciation (gares et dans les trains – un siège sur deux), le port du masque obligatoire, la distribution de gel hydroalcoolique et diverses mesures de sensibilisation par affichage ou distribution de flyers, etc. Dans le cadre de la veille sanitaire, d'autres actions ciblées ont pu être déployées 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.

... mais également à l'attention des populations locales

Au-delà de l'ouverture des campagnes de vaccination organisées pour le personnel, Bolloré Railways a étendu l'accès à ces soins aux populations locales. En effet, en tant qu'ancienne régie nationale, Camrail joue encore aujourd'hui un rôle de délégation du service public de l'État (mandat conféré par le gouvernement camerounais) par l'organisation de campagnes de vaccination des populations au sein de ses centres médicaux. Le centre médical situé près des ateliers centraux de Camrail, dans la zone de Bassa, est ainsi agréé par le ministère de la Santé publique camerounais comme unité de prise en charge des personnes vivant avec le VIH-sida et comme centre de vaccination pour les populations. En 2021, plus de 29 000 consultations ont été enregistrées (la légère diminution par rapport aux années précédentes s'explique par le développement de la téléconsultation).

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 ;
- installation 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 maladies sexuellement transmissibles 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. En vue d'améliorer le niveau de prévention et de protection contre ces maladies, 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.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi de la couverture santé des collaborateurs du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	Total 2021	Total 2020
Pourcentage de salariés pouvant bénéficier d'une couverture sociale ⁽³⁾	96	97
Pourcentage d'entités où la couverture santé couvre les ayants droit ⁽⁴⁾	87	86
Pourcentage d'entités où la couverture santé est plus favorable que ce que prévoit l'obligation légale ^{(4) (5)}	93	92
Pourcentage de salariés pouvant bénéficier d'un suivi médical régulier proposé par l'entreprise	90	88
Pourcentage d'entités où le service médical proposé est gratuit pour les collaborateurs	81	87

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).
 (2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. La maîtrise des risques santé-sécurité de la division Communication est explicitée dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.
 (3) Sur le total des effectifs du Groupe hors entités entrant en périmètre en 2021.
 (4) Sur le total des entités offrant une couverture santé.
 (5) Inclut les entités bénéficiant d'une couverture santé pour lesquelles ce n'est pas une obligation légale.

1.2.1.2. ÊTRE UN EMPLOYEUR ATTRACTIF

1.2.1.2.1. ATTIRER LES TALENTS ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS

Attraction et rétention des compétences ⁽¹⁾

Priorisation des risques liés à l'attraction et la rétention des compétences

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque prioritaire extra-financier.
 En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.
 En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

Nous visons le meilleur pour nos clients pour toutes nos activités. Pour satisfaire cette excellence de qualité dans nos prestations et garantir la pérennité et la croissance de nos activités, attirer puis retenir et développer les compétences des femmes et des hommes de l'entreprise constitue un levier fort d'efficacité opérationnelle et d'innovation. Nos actions se déclinent autour de sept piliers : relations écoles, recrutement, diversité, mobilité, formation, accompagnement professionnel et enfin rémunération. Ce risque n'a pas été identifié parmi les risques prioritaires de la division Communication au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).

Politiques Groupe

• Les relations écoles : construire des partenariats de long terme

Les relations écoles constituent un véritable pilier de la politique de recrutement et s'inscrivent dans la durée. Elles ont pour principale vocation d'attirer des stagiaires et apprentis, de créer des passerelles privilégiées pour les profils fraîchement diplômés mais aussi de contribuer à former les prochaines générations.

En partageant nos métiers, nos enjeux, nos valeurs et opportunités, nous aidons les étudiants à se projeter dans le Groupe. Ces échanges nous permettent également de mieux comprendre leurs attentes professionnelles et ainsi d'offrir des expériences 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 que de capter des profils prometteurs en cohérence avec la culture du Groupe tout en établissant un lien durable entre l'entreprise et les étudiants les plus pertinents au regard des besoins métiers.

Des partenariats écoles stratégiques et durables

Malgré le contexte de crise mondial, le Groupe s'est engagé sur 2021 à maintenir sa stratégie long terme de partenariat et à aider les écoles dans ce contexte particulier. Le nombre de partenariats écoles a continué à progresser passant à 232 écoles.

La diversité de nos métiers et de nos implantations géographiques amène chaque entité à définir son portefeuille d'écoles cibles et sa stratégie. Au sein de la division Bolloré Transport & Logistics, sept partenariats stratégiques sont toujours en cours, et de multiples actions (forums, conférences, ateliers RH, études de cas...) sont également menées chaque année dans d'autres écoles cibles. Kedge Business School est ainsi un des partenaires privilégiés de la

division depuis 2016 pour deux raisons : ses profils supply chain/logistique/ achats et sa présence hors France avec des campus à Dakar et à Suzhou. De même, l'Edhec est un partenaire essentiel, notamment pour la qualité des profils financiers qui y sont formés. C'est ainsi que ces deux écoles sont les principales sources des étudiants accueillis en stage et en alternance au siège de l'entreprise.

La division Bretagne reste très engagée dans des partenariats locaux avec des écoles comme l'IUT de Quimper, l'École supérieure d'ingénieurs en agroalimentaire de Bretagne atlantique (Esiab), l'IUT de Lorient, l'École supérieure de logistique industrielle de Redon (Eslil), le lycée Le Likès à Quimper ou encore l'école de formation de l'Union des industries et métiers de la métallurgie Bretagne (UIMM). Par ailleurs, dans un contexte de pénurie importante de main-d'œuvre au Québec, la division a mené en 2021 de nombreuses actions. Un comité rétention des opérateurs de production a été constitué. Plusieurs partenariats avec des agences de recrutement locales ont été signés. La diffusion des offres d'emploi a continué sa forte digitalisation et son positionnement de marketing social afin d'assurer une présence optimale sur les réseaux (Jobillico, Indeed, Propulsion Québec, Montréal International, LinkedIn...).

Au sein de la division Systèmes enfin, Polyconseil, activité de consulting du Groupe riche en profils d'ingénieurs de haut niveau, s'appuie notamment sur le principe de cooptation en capitalisant sur les réseaux très actifs des grandes écoles françaises. Polyconseil a poursuivi en 2021 ses partenariats étroits avec des écoles telles que l'École polytechnique ou CentraleSupélec, et a continué à développer ses relations écoles en créant de nouveaux partenariats avec l'École des mines ParisTech, les Ponts ParisTech, Epitech, Telecom Paris, Epita et Ada Tech School (école d'informatique féministe ouverte à toutes et tous).

Même si l'année 2021 a amené à annuler certaines manifestations, les équipes RH comme les représentants opérationnels de chacun des métiers sont restés très impliqués en participant régulièrement aux forums de recrutement et tables rondes métiers et en intervenant dans le cadre d'ateliers thématiques (conférences, études de cas, projets d'entreprise, jury d'examen, coaching RH...). Bolloré Transport & Logistics a ainsi maintenu son niveau d'engagement auprès des écoles avec 32 actions menées, dont 2 en présentiel (jobdatings notamment). Nos collaborateurs interviennent également comme contributeurs directs des processus d'enseignement. C'est le cas notamment dans la division Bretagne et chez Polyconseil avec des collaborateurs dispensant directement des cours dans nos écoles cibles.

Ainsi, en 2021, des collaborateurs de Polyconseil ont accompagné trois étudiants de CentraleSupélec sur la mise en œuvre d'un projet informatique et ont participé avec Epitech à Paris et en province à des ateliers de coaching CV, des simulations d'entretiens et des sessions de networking.

L'expérience stagiaire récompensée par le label HappyIndex® Trainees

La division BTL offre une politique stage et alternance structurée et tournée vers le développement professionnel des étudiants accueillis. Cela passe par divers points : des missions responsabilisantes et un accompagnement tutorial de qualité, une matinée d'intégration, un suivi tout au long du stage et des événements pour renforcer la cohésion, mais aussi les connaissances sur l'entreprise. L'objectif est ainsi de faire en sorte qu'une expérience de stage ou d'alternance au sein de l'entreprise soit constructive dans le parcours des étudiants que nous accueillons. Ce parcours a été digitalisé en 2021 afin de maintenir la qualité d'accueil et d'intégration pour l'ensemble des étudiants accueillis malgré le contexte de travail à distance. Cet engagement a d'ailleurs été récompensé à travers l'obtention renouvelée en 2021 du label HappyIndex® Trainees, avec une nette progression de la note obtenue. Cette enquête évalue notamment l'accueil et l'accompagnement des stagiaires et alternants en entreprise. Avec un taux de recommandation supérieur à 90 % en 2021, les étudiants ont souligné les responsabilités confiées, la confiance accordée, ainsi que le caractère formateur des missions proposées. Ce questionnaire anonyme constitue par ailleurs une source d'information précieuse dans une perspective d'amélioration continue de nos processus et politiques RH vis-à-vis des stagiaires et alternants.

Nos stagiaires et alternants, un vivier de futurs talents : chaque année, le Groupe 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 2021, en dépit de la poursuite de la crise sanitaire et des restrictions qui ont touché le monde entier, le Groupe Bolloré a pu accueillir nettement plus de stagiaires et d'apprentis. L'apprentissage s'est notamment développé (hausse de 130 % par rapport à 2020), en complément d'une hausse des stages proposés (hausse de plus de 40 % par rapport à 2020). Ces fortes hausses s'expliquent par la reprise d'activité suite à une année 2020 fortement impactée par la crise sanitaire, mais également par les efforts de recrutements réalisés par le Groupe Bolloré, notamment dans le domaine de l'apprentissage en complément de sa politique de stage. Par ailleurs, 25 % des stagiaires/alternants recrutés en 2021 étaient issus d'écoles cibles illustrant la dimension stratégique accordée à ces relations pour alimenter notre vivier de talents.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des relations écoles du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Nombre de stagiaires et alternants	2 454	1 545
Nombre de stagiaires et alternants recrutés	370	288
Nombre de partenariats écoles	232	223
Nombre de stagiaires et alternants recrutés issus de nos partenariats	94	177

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

• Le recrutement : un marqueur de notre promesse employeur

L'année 2021 aura été une année de reprise progressive en termes de recrutement, après le fort ralentissement constaté au début de l'année 2020. Les recrutements externes ont ainsi progressé de plus de 80 %. Dans ce contexte, l'attention du Groupe à garantir un processus efficace, transparent et non discriminant est restée intacte.

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 s'appuie sur un dispositif de recrutement commun permettant :

- 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.

Assurer l'excellence de nos recruteurs

Afin de maintenir les compétences et garantir l'excellence métier, l'année 2021 a permis de poursuivre l'initiative engagée en 2020 autour de la constitution d'une communauté des recruteurs avec trois axes prioritaires identifiés : la maîtrise des outils existants et de leurs évolutions, la mise en pratique de meilleures techniques de recrutement et le développement des compétences métiers. Ainsi, une quinzaine de membres actifs en France et à l'étranger ont poursuivi en 2021 leurs échanges lors de classes virtuelles et webinaires autour de sujets tels que l'étude des compétences comportementales, la structuration des entretiens de recrutement ou encore la montée en compétences sur les nouvelles fonctionnalités offertes par les outils tels que LinkedIn ou encore TalentSoft.

Des tests de langues pour objectiver

Dans un groupe international comme Bolloré, où la collaboration inter-culturelle est nécessaire, la division BTL a défini depuis quelques années un niveau commun attendu en termes de pratique de la langue anglaise.

En s'appuyant sur ce référentiel commun et dans un souci de renforcer l'excellence de nos processus, la division BTL a souhaité depuis 2020 le déploiement de tests de langue pour les postes de cadres. Ces tests permettent de s'assurer que le candidat dispose du niveau commun en anglais et ainsi facilitent l'objectivation et l'équité dans les décisions. Le nouvel embauché voit ainsi son intégration facilitée et sa prise de poste accélérée.

Des programmes rotationnels pour attirer et former en accéléré

Les programmes rotationnels continuent à se déployer pour attirer et former les jeunes diplômés. Après l'Inde en 2019, la Chine continue son programme rotationnel MTP (Management Trainee Program) pour la division BTL. Chaque participant au programme réalise sur trois ans des rotations de trois à six mois au sein de business et dans des rôles différents incluant des fonctions support, éventuellement avec une rotation à l'étranger. La succession de missions leur permet de découvrir nos différents modèles économiques, métiers, domaines d'expertise et culture, et de se constituer très vite un large réseau interne. En parallèle de leurs missions pratiques, les participants sont engagés dans un plan de montée en compétences sur mesure et sont accompagnés par un mentor qui les conseille tout au long du parcours. Très attractif, ce programme intègre aujourd'hui six étudiants talentueux motivés à apprendre en accéléré dans les domaines commercial, marketing, supply chain, finance et ressources humaines.

Mieux faire comprendre qui nous sommes

Au-delà d'avoir des processus efficaces, nos actions à l'externe pour mieux faire comprendre ce qu'est le Groupe dans sa diversité et sa promesse en tant qu'employeur sont également critiques. En 2021, la division Bolloré Transport & Logistics a notamment mené divers projets de création de contenus vidéo afin de promouvoir ses métiers, ses activités et sa culture d'entreprise à travers la réalisation d'interviews et d'un podcast en partenariat avec Jobteaser. La division Bretagne a poursuivi les actions engagées en 2020 en matière de visibilité en ouvrant les portes de tous ses sites à ses prestataires « emploi » pour une parfaite compréhension de ses métiers et de ses besoins. La division a également accru sa visibilité sur les réseaux sociaux en diffusant régulièrement de l'information et des vidéos sur LinkedIn. Enfin, au sein de la division Systèmes, du fait de la spécificité des profils recherchés, Polyconseil recrute désormais via Jobteaser et, pour accroître son attractivité, présente ses atouts via sa page *Welcome to the Jungle*.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des recrutements du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Nombre de recrutements externes en CDI et CDD	5 343	2 923
Nombre de recrutements externes en CDI	3 047	1 677
Nombre de recrutements externes managers CDI	328	168
Nombre de recrutements en CDD	2 296	1 246

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des recrutements externes CDI et CDD du Groupe Bolloré par zone géographique ⁽²⁾

Nombre de recrutements externes en CDI et CDD	2021	2020
France	1 243	679
Europe	537	240
Afrique	1 470	844
Amériques	671	317
Asie	1 422	843

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

• 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 conformément aux conventions de l'OIT et s'inscrivant dans la perspective des objectifs de développement durable de l'ONU. Cette charte formalise les ambitions, approches et 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 (voir chapitre 2 – 1.2.4.3. Politique de mécénat).

Cette charte 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 qui traduisent la volonté du Groupe de progresser sur ces sujets.

Sensibiliser et renforcer les pratiques non discriminantes

Un programme de sensibilisation pour lutter contre toute forme de discrimination a été lancé en 2020 et s'est poursuivi en 2021. Ce parcours, composé de différents modules e-learning de sensibilisation sur les critères discriminants en entreprise tels que l'apparence physique, le handicap ou encore l'âge, a été en premier lieu déployé vers la communauté des RH. En 2021, le déploiement de ce dispositif a été élargi à des populations de managers et de RH au sein des divisions Holding, Systèmes et Bretagne (en complément des populations ciblées précédemment au sein de BTL) en France. Le taux de

complétion global est d'un peu plus de 60 %. Le déploiement de ces modules sera progressivement étendu en 2022.

Structurer nos initiatives en faveur des personnes en situation de handicap
 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 2021, dans un contexte de reprise progressive, nous constatons une hausse du nombre de salariés en situation de handicap dans le Groupe et en France. La représentativité des salariés en situation de handicap a également légèrement progressé.

Par ailleurs, sur la base des conclusions de l'audit mené en 2020, l'année 2021 a été l'occasion de développer de nombreuses actions en coordination avec l'ensemble des divisions en faveur des personnes en situation de handicap en France, et notamment :

- la désignation et formation d'un référent handicap dans chaque structure française ;
- une participation significative à l'événement national DuoDay le 18 novembre 2021, avec 61 offres proposées par 7 entités juridiques différentes, et 18 personnes accueillies sur cette journée ;
- la mise en place d'un partenariat avec l'association Arpejeh, qui propose mensuellement des candidatures de personnes en situation de handicap ;
- enfin une semaine découverte pour 6 jeunes handicapés multi-entreprises en France.

Ces actions seront poursuivies en 2022.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des personnes en situation de handicap du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Nombre de salariés en situation de handicap	343	309
Nombre de salariés en situation de handicap en France	251	234
Pourcentage de salariés en situation de handicap/total des effectifs Groupe	0,9	0,8
Pourcentage de salariés en situation de handicap recrutés/total effectifs recrutés externes en CDI et CDD	1	1
Pourcentage de salariés en situation de handicap formés/total des effectifs formés	0,9	0,7

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

Une entreprise qui poursuit sa féminisation

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 2021, le pourcentage de femmes au sein du Groupe a encore progressé, atteignant 31 % de l'effectif total. Cette progression illustre les retombées progressives du plan d'action du Groupe dans toutes ses dimensions.

Le pourcentage de femmes recrutées en CDI a continué à augmenter, atteignant 43 % en 2021, dans un contexte de reprise des recrutements. Sur le continent africain, le pourcentage s'est globalement maintenu (27 % en 2021), grâce à des campagnes de communication et la mobilisation des managers femmes en Afrique illustrant la volonté du Groupe de promouvoir la diversité dans ses métiers via, notamment, la féminisation des emplois. Professionnelles et impliquées, les collaboratrices sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers un métier dans lequel elles ne se projetaient pas forcément. À ce titre, et pour marquer son engagement sur cette thématique, BTL a participé en 2021 aux Assises de la Parité, événement réunissant des milliers de décideurs autour

de cette thématique. La division Bretagne œuvre également dans ce sens en réalisant la promotion de l'accessibilité de nos postes tant aux femmes qu'aux hommes. Plusieurs collaboratrices ont ainsi été recrutées en 2021 sur des postes en production.

Ces évolutions passent également par la formation, et nous constatons en 2021 que le pourcentage de femmes formées s'est maintenu par rapport à 2020 et reste supérieur au pourcentage de femmes à l'effectif.

Enfin, le pourcentage de femmes avec des responsabilités managériales reste en ligne avec la représentativité des femmes dans l'entreprise, en continuant sa progression. La Direction du Groupe a été un des grands promoteurs de ce progrès avec la refonte du Comité exécutif Groupe et la nomination de six Directrices assurant un Comité exécutif en parfaite parité.

L'ensemble de ces actions, qu'elles concernent le recrutement, la formation, les promotions et les rémunérations, se traduit notamment en France par une amélioration de l'index égalité femmes-hommes publié en France.

L'index égalité femmes-hommes en France mis en place depuis 2019 sur toutes les entités du Groupe de plus de 50 salariés a permis de suivre les résultats des actions mises en place pour la diversité de nos talents, et notamment des femmes au sein des activités du Groupe. Toutes les entités concernées ont atteint en 2021 une note supérieure à 75 sur 100, et plusieurs d'entre elles ont vu leur index se maintenir ou progresser entre 2020 et 2021.

Index égalité femmes-hommes du Groupe Bolloré

	2021
BIS	94
UES Telecom	88
IER	86
BTLC	86
Sogetra	86
Bolloré Logistics	85
UES Bolloré	85
UES La Réunion	83
BL Guadeloupe	82
BAL	77
Bolloré Energy	76

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi de l'égalité professionnelle femmes/hommes du Groupe Bolloré ⁽²⁾

(en pourcentage)	2021	2020
Femmes ⁽³⁾	30,8	29,6
Femmes managers ⁽⁴⁾	29,8	29,2
Femmes recrutées ⁽⁵⁾	43,3	39,1
Femmes formées ⁽⁶⁾	37,0	37,9

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

(3) Effectif total femmes/effectif total.

(4) Nombre de femmes managers/effectif total managers.

(5) Nombre de femmes recrutées à l'externe en CDI/nombres recrutements externes en CDI.

(6) Nombre de femmes formées/nombre de salariés formés.

Indicateurs de suivi de la part de femmes dans les instances dirigeantes du Groupe Bolloré ⁽¹⁾

(en pourcentage)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Dans le Conseil d'administration ⁽²⁾	45	45
Dans le Comité des nominations et des rémunérations (CNR) ⁽²⁾	50	50
Dans le Comité d'audit ⁽²⁾	67	67
Dans le Comité exécutif	50	60

(1) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.
 (2) Hors administrateurs représentants des salariés.

• **La mobilité : une approche gagnante pour le collaborateur et pour l'organisation**

La mobilité des collaborateurs constitue une priorité et une réalité concrète au sein du Groupe Bolloré. Elle peut être géographique (nationale ou internationale) ou fonctionnelle avec un changement de poste au sein de la même filière métier, au sein d'une autre filière métier ou même par la création de passerelles entre nos différentes activités. C'est une opportunité pour le collaborateur de poursuivre son développement et renforcer son employabilité, mais aussi pour l'organisation de capitaliser sur l'expérience déjà acquise et de favoriser la transversalité.

La principale clé du succès des démarches de mobilité reste 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 sur son projet professionnel, sa faisabilité et sa mise en œuvre. C'est par cette proximité et cette qualité de dialogue que la division Bretagne a pu, en 2021, dans un contexte de fluctuation d'activité et d'adaptation des organisations, permettre à une quinzaine de collaborateurs identifiés en Comité carrière d'évoluer.

Politiques et process restent néanmoins nécessaires pour impulser et faciliter la mobilité interne. En 2021, dans la continuité des engagements pris en 2020, trois actions clés ont été menées illustrant la volonté du Groupe de positionner la mobilité comme un levier de performance et de développement des collaborateurs.

Une politique mobilité commune

La politique interne de mobilité rédigée en 2019 continue à se déployer et devient plus visible des collaborateurs. Pour rappel, 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. Ainsi, l'affichage des postes s'est généralisé.

Un réseau de référents RH métiers vecteurs de transversalité

Pour faciliter sa mise en œuvre et continuer à progresser sur la mobilité interne, des référents RH par filière métier ont été identifiés ; leur mission est d'assurer une vue d'ensemble des postes à pourvoir et des collaborateurs en mobilité à travers le Groupe. Ces référents RH participent aux Comités carrière métiers, ainsi qu'aux réunions bimensuelles du réseau mobilité. Cette participation leur permet de mieux connaître les collaborateurs et leurs enjeux de développement sur toutes les divisions, et d'être force de proposition tout au long de l'année sur les postes ouverts ou les successions à préparer.

Un réseau mobilité RH réactif et mobilisé

Enfin, le réseau mobilité France, créé en 2020, a développé encore son action en 2021. Il intègre tous les acteurs RH en charge de la gestion de carrière dans les différentes divisions. Très opérationnel, ce réseau se réunit tous les quinze jours pour croiser en cycle court besoins et demandes (postes ouverts et besoins d'évolutions à court terme). Ces réunions sont également très utiles pour aider au reclassement dans l'organisation des collaborateurs impactés par des réorganisations. Ce réseau a ainsi été mobilisé dès sa création en 2020 dans le projet de sortie des activités d'autopartage de la division Systèmes, actions qui se sont poursuivies en 2021. Ainsi, plus de 80 % des collaborateurs concernés ont pu trouver des solutions en amont de la fin de leur congé de reclassement, en interne ou en externe.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des mobilités internes du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Mobilités internes en provenance d'une autre société juridique du Groupe Bolloré (entrées)	265	226
Mobilités internes vers une autre société juridique du Groupe Bolloré (sorties)	205	234

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).
 (2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

• **La politique de formation**

Le développement de nos collaborateurs par la formation est un levier clé pour assurer l'excellence de nos services et produits, et l'anticipation des compétences nécessaires à nos métiers dans un contexte en forte évolution et plus concurrentiel. L'investissement de l'entreprise en formation est donc un point important car c'est en se développant que le collaborateur parvient à mieux se positionner dans sa fonction et dans son poste, et à développer son employabilité.

La politique de formation est pilotée par le Groupe, et son déploiement est placé sous la responsabilité des divisions en ce qui concerne les aspects métiers, avec des moyens mutualisés notamment pour les programmes managériaux. Malgré la poursuite de la crise liée au Covid-19 en 2021, les activités de formation ont connu cette année un fort rebond. En complément d'une reprise limitée des sessions en présentiel lorsque le contexte sanitaire le permettait, le Groupe a poursuivi sa stratégie de digitalisation de certains programmes de formation.

Ainsi, en 2021, 75 % de collaborateurs ont été formés, contre 45 % en 2020. Le développement des formations digitales réduit par ailleurs le nombre moyen d'heures délivrées par collaborateur.

L'Université Bolloré

Pour renforcer ses engagements dans le développement de ses collaborateurs, le Groupe a capitalisé en 2021 sur le lancement réussi en 2020 d'une marque propre à porter ses valeurs et ses ambitions à travers le monde : B'University. L'Université Bolloré offre ainsi expertise pédagogique, capacité de déploiement et approches innovantes à travers le monde.

L'Université Bolloré se positionne au service de tous les collaborateurs, comme vecteur du socle commun de valeurs, engagements et comportements individuels, managériaux et collectifs qui font l'ADN du Groupe, et comme catalyseur d'approches transversales et innovantes sur les métiers communs (ex. : finance, RH...). B'University est un label gage de qualité et se doit d'être en capacité d'accompagner nos business et leurs transformations, partout où nous sommes présents, pour toujours mieux répondre aux besoins de nos clients. Elle doit favoriser la cohérence de l'ensemble des formations, la qualité des contenus, l'optimisation des coûts et la mesure d'impact business des solutions déployées. Illustration concrète de son savoir-faire, le campus Paris de l'Université Bolloré a obtenu en 2021 la certification ISO 9001:2015 dans les domaines de la conception, de l'animation et du déploiement de solutions de formations, ainsi que le certificat Qualiopi.

La crise pandémique comme accélérateur d'un mouvement irréversible vers la formation digitale

La crise nous a entraînés au niveau mondial à une adaptation forcée vers de nouvelles formes d'apprentissage. Après la forte hausse constatée en 2020, le trafic sur B'University Online a plus que triplé en 2021 avec plus de 900 000 connexions et une poursuite de la croissance des inscriptions (plus de 230 000 en 2021). L'acculturation à la formation par le digital se poursuit, à travers une prise de conscience collective à tous niveaux de l'organisation qu'il est possible d'apprendre efficacement à distance : en 2021, sur 64 modules lancés en formats digitaux, les collaborateurs ont exprimé un taux moyen de satisfaction de 4,2 sur 5. La formation par le digital a d'ailleurs permis de voir progresser significativement le nombre de personnes formées. De ce point de vue, elle a confirmé ses atouts économiques, opérationnels avec l'accès à de la formation de masse, et enfin culturels avec des modalités pédagogiques reproduisant les usages du numérique grand public.

Fort de ce constat, en s'appuyant sur la marque B'University, le Groupe poursuit l'accélération de sa transformation vers plus de formations par le digital au service du développement des compétences de nos collaborateurs à court, moyen et long termes, en s'appuyant sur deux axes stratégiques :

- la qualité des parcours mixant des solutions efficaces et diversifiées afin de garantir efficacité et captation ;
- l'expérience apprenant avec des modalités ludiques (gamification) et immédiatement accessibles (anytime anywhere).

Une transformation accélérée du catalogue

Dès les premiers mois de la crise sanitaire, le Groupe a mis en place un catalogue digital éphémère monde destiné à aider collaborateurs et managers à s'organiser dans la mise en place du travail à distance. Les modules proposés (articles, vidéos, e-learning...) couvraient des domaines aussi larges que l'organisation du poste de travail à la maison, l'utilisation d'outils collaboratifs, le maintien de la convivialité au sein d'une équipe... En 2021, une version pérenne de cet e-catalogue a été proposée, regroupant plus largement l'ensemble des programmes digitaux disponibles. À cette offre viennent s'ajouter les formations conçues sur mesure en réponse à un besoin spécifique, interne ou externe.

L'année 2021 a vu la montée en puissance de la première académie transversale avec l'Académie Finance, à l'initiative de la division BTL. Cette académie, 100 % digitale, disponible en anglais et en français, propose des contenus métier conçus avec les experts internes, des contenus théoriques dans les domaines de la finance, et des softskills et des modules interactifs permettant d'explorer les métiers de BTL. Au-delà de la montée en compétences de la population finance, la vocation de cette plateforme est de favoriser la création d'une communauté d'apprentissage. Plus de 400 collaborateurs sont

engagés dans des parcours sur mesure construits grâce à la contribution de plus de 10 experts métiers.

Les experts financiers ont également été mobilisés sur l'élaboration d'un programme interne finance pour non-financiers en mode digital. Conçu comme un véritable parcours de découverte de la finance et des documents financiers, il vise à perfectionner les connaissances financières, l'analyse des outils de gestion, l'appropriation de la terminologie de base de la comptabilité et de la finance pour mieux échanger avec les experts métiers au quotidien. Après deux promotions lancées en 2020, ce parcours a confirmé son succès en 2021 avec le lancement de plusieurs promotions.

Deux parcours digitaux ont par ailleurs été déployés dans le domaine commercial : un parcours de formation d'environ vingt heures par apprenant dédié aux responsables commerciaux pour développer leur posture de manager-coach et leur leadership commercial, et un parcours de vingt heures destiné aux contracts managers pour gagner en efficacité dans leurs pratiques au quotidien tout en restant centrés sur le client. Ces deux parcours, initialement prévus en présentiel, ont été adaptés et déployés en distanciel tout en respectant l'esprit collaboratif et participatif nécessaire à l'ancrage d'une communauté de pratique.

Fort du succès de l'Académie Finance, un projet d'Académie RH a été engagé fin 2021. Visant les mêmes objectifs de développement et de fédération d'une communauté d'apprentissage, cette académie sera ouverte en 2022 à une population pilote de RH juniors et de RH seniors, avant d'être déployée auprès de la fonction RH généraliste du Groupe en France et à l'international.

Former nos managers pour mieux préparer les générations futures

Le Groupe Bolloré considère comme essentiel de préparer ses collaborateurs aux enjeux de changement de responsabilité et de posture. Mieux ils seront préparés, mieux ils seront à même d'accompagner et de développer les futures générations de managers. Ainsi, le Groupe Bolloré dispose d'une offre riche de formations en management. Elles sont destinées 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).

La crise sanitaire a rendu plus complexe le déploiement des programmes managériaux, initialement conçus en mode présentiel. Les modalités de déploiement ont été adaptées pour maintenir la dynamique et l'esprit de promotion, essentiels au succès dans la durée de ces programmes. Ainsi, en 2021, le nombre de collaborateurs formés au management a progressé par rapport à 2020 passant à 1 102. À ce titre, la division Systèmes a poursuivi l'initiative lancée en 2019 et 2020, notamment chez Polyconseil, à travers un cursus complet intégrant les formations Groupe, mais aussi du codéveloppement.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des formations du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation	28 218	16 471
– France	6 923	4 187
– Afrique	12 257	5 650
– Asie	5 040	3 866
– Amériques	1 831	1 355
– Europe (hors France)	2 167	1 413
Heures de formation dispensées	469 420	325 353
– France	104 411	71 232
– Afrique	227 704	167 504
– Asie	49 176	34 421
– Amériques	65 164	39 859
– Europe (hors France)	22 965	12 336
Moyenne d'heures de formation par employé formé	16,6	19,8
Nombre de salariés formés au management	1 102	1 027

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre.

Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

• **L'accompagnement du développement professionnel**

L'entretien annuel : un processus clé pour des échanges collaborateurs/managers de qualité

L'entretien annuel est un processus clé déployé dans tous les pays et auprès de tous les collaborateurs.

Cet échange est un moment privilégié entre collaborateurs et managers pour réaliser le bilan de l'année écoulée et se projeter dans l'année à venir. Il s'agit également d'aborder la performance et les compétences du collaborateur, ainsi que les attentes sur l'année à venir et les moyens associés. Ce moment est également privilégié pour la collaboration et voir comment la faire progresser. Cette discussion a donc pour finalité de favoriser le développement des compétences et talents afin de répondre au mieux aux motivations et souhaits

du collaborateur et aux enjeux organisationnels à court et moyen terme. Le contenu de ce temps d'échange est donc une clé pour l'accompagnement du collaborateur et nourrit de nombreux processus RH, comme la mobilité, les plans de formations ou les Comités carrière.

La poursuite de la crise sanitaire en 2021 a complexifié le déroulement du processus. Face aux urgences à gérer pour sécuriser les activités et l'inconfort à réaliser ces entretiens en distanciel, certains entretiens ont été décalés dans le temps, avant d'être annulés, le contexte incertain restant d'actualité. Néanmoins, le nombre d'entretiens réalisés en 2021 a progressé malgré le contexte, passant à 70 %, contre 67 % en 2020.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi du développement professionnel du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021	2020
Nombre d'entretiens annuels réalisés	26 273	24 609
Pourcentage de collaborateurs ayant eu un entretien	70	67
Pourcentage de collaborateurs ayant eu un entretien en Afrique	64	58
Pourcentage de collaborateurs ayant eu un entretien aux Amériques	81	91
Pourcentage de collaborateurs ayant eu un entretien en Asie-Pacifique	84	76
Pourcentage de collaborateurs ayant eu un entretien en Europe	78	80
Pourcentage de collaborateurs ayant eu un entretien en France	72	79

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

Évoquer davantage le développement pour gagner en performance

Malgré le contexte, parce que le Groupe est convaincu de l'importance de cet échange, le processus a été adapté afin d'en renforcer la pratique et l'impact. Trois changements principaux ont été mis en œuvre :

1. l'introduction d'un tronc commun de compétences comportementales en ligne avec les valeurs du Groupe ;
2. la performance et le développement abordés simultanément dans une culture « challenge et support » ;
3. le dialogue continu, avec la possibilité de suivre les objectifs en cours d'année afin d'être au plus près de la dynamique business.

Pour aider collaborateurs et managers dans l'échange, une boîte à outils digitale a été constituée, regroupant une vingtaine de contenus aux modalités pédagogiques diversifiées (guides, fiches pratiques, vidéos...). Ces outils ont vocation à aider tant sur le contenu des échanges que sur les postures d'écoute active, de reformulation, de feedback, etc.

En 2021, ces nouvelles modalités ont été déployées plus largement au sein du Groupe (divisions BTL en France, Europe et MESA, Systèmes, Holding...), forts du retour d'expérience de 2020. La division Bretagne sera concernée en 2022, tout comme d'autres périmètres, toujours sur la base des retours d'expérience des collaborateurs et RH.

Vers une plateforme digitale commune de gestion des entretiens

Depuis quelques années, le Groupe s'est engagé dans un plan de transformation RH vers plus de digital. Le déploiement de la plateforme digitale utilisée par une partie de BTL, la Holding et Systèmes en 2020 s'est poursuivi en 2021. L'utilisation de cette plateforme permet de faciliter la capture et le suivi des échanges dans le temps en particulier. Par ailleurs, cette évolution vers un système commun est un vrai levier d'amélioration des processus mobilité, formation et Comités carrière grâce à un accès facilité pour la communauté RH, et permet un meilleur suivi des campagnes via des indicateurs.

Des Comités carrière vecteurs de transversalité et d'anticipation

Les Comités carrière sont généralisés au sein du Groupe. Ces réunions suivent un processus allant des premiers niveaux de management aux plus hauts. Elles ont pour but d'anticiper, grâce à une discussion collective entre les managers et les ressources humaines, les évolutions au sein de l'organisation, d'échanger sur les profils des talents identifiés et d'établir les plans de succession adéquats, ainsi que les actions de développement à mettre en œuvre. L'enjeu de ces comités est d'être proactif sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ces réunions sont organisées au niveau des divisions, mais également au niveau Groupe par métiers. La dynamique de reprise a permis de constater une progression en 2021 avec 100 Comités carrière organisés.

• **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 qu'au siège.

En réponse aux risques identifiés, le Groupe s'assure d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour soutenir la stratégie. La politique déployée 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 comme 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 par ailleurs 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.

Afin de mesurer l'efficacité de nos actions en matière d'attraction et de rétention des talents, l'indicateur du turnover des CDI a été retenu depuis 2019. Il est enrichi depuis 2020 d'un focus spécifique sur le turnover volontaire (démissions uniquement).

Indicateur ⁽¹⁾ de suivi du turnover du Groupe Bolloré ⁽²⁾

(en pourcentage)	2021	2020	Variation 2021-2020
Turnover ⁽³⁾ (tous motifs départs CDI)	11,32	9,02	+ 2,3 points
Turnover ⁽⁴⁾ (démissions uniquement CDI)	6,59	3,98	+ 2,61 points

- (1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).
- (2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre. La donnée consolidée du turnover (incluant la division Communication) est présentée dans le modèle d'affaire au sein du chapitre 1. Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.
- (3) 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 décembre/31 décembre de l'année N-1.
- (4) Depuis 2020, les ruptures d'un commun accord ne sont plus intégrées dans les démissions mais sont collectées séparément dans un indicateur dédié.

Le contexte de reprise progressive de l'activité après deux années de crise sanitaire induit des tensions plus fortes sur le marché du travail, et ce, dans de nombreuses régions du monde. Le Groupe Bolloré, comme la plupart des grands groupes, a été confronté à ces tensions, notamment au cours de la fin de l'année 2021 et dans certains métiers (experts en logistique, profils des métiers de l'IT dont les développeurs, data scientists, mais aussi opérateurs de production ou encore certains métiers de la finance). Cela se traduit en 2021

par un turnover global d'un peu plus de 11 % et de 6,5 % sur la base des seules démissions (en hausse par rapport à 2020). Une partie de ce résultat s'explique par la finalisation en 2021 des plans sociaux mis en œuvre suite à l'arrêt ou à la cession des activités d'autopartage. Un plan d'action est à l'étude en vue d'une possible mise en œuvre en 2022 dans ce domaine, tant en termes de diagnostic de la situation que de rétention des talents.

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

Conditions de travail et dialogue social ⁽¹⁾

Priorisation des risques liés aux conditions de travail et dialogue social

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

- (1) Risque prioritaire extra-financier.
- En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.
- En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

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. Ce risque n'a pas été identifié parmi les risques prioritaires de la division Communication, au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).

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 conventions 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 paisible et d'assurer un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel.

L'identification de bonnes pratiques, d'expériences réussies, mais également de difficultés rencontrées en matière sociale est partagée 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 et de gains salariaux.

Plan d'action et axes de progression

Dans ce contexte, les actions et objectifs pour 2021 ont été 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 ;
- 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, cela afin de tenir compte des spécificités de législations applicables par pays qui, par voie de conséquence, impactent les normes internes d'entreprise.

• **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.

À noter, comme éléments significatifs, les accords suivants :

- avenant de prorogation pour l'année 2021 d'un accord de statut social, Bolloré Africa Logistics Tanzanie, 24 février 2021 ;
- accord d'établissement de statut social années 2021 et 2022 Bolloré Transport & Logistics Zambie, 29 novembre 2021 ;
- refonte de la procédure disciplinaire Bolloré Transport & Logistics Rwanda, 5 juillet 2021 ;
- règlement intérieur Bolloré Transport & Logistics Gabon, 25 août 2021 ;
- avenant n° 1 de révision de l'accord d'entreprise du 1^{er} juin 2017 Moroni Terminal, 19 avril 2021.

• **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 a mis en place en 2021 pour les Émirats, le Qatar, Oman et le Pakistan une Semaine du bien-être au profit des salariés (médecin, nutritionniste, sport, motivation, etc.). Du fait de l'absence de représentants du personnel, un Comité social destiné à travailler sur la vie d'entreprise et proposer des projets sociaux sur la base de réalisation d'enquêtes auprès des salariés a été mis en place ;
- Bolloré Logistics a développé dans toute la zone ASPAC en 2021 des actions autour de la qualité de vie au travail (nouveaux bureaux, rénovation de bureaux, horaires variables, mais aussi autour de la protection de l'environnement (participation à l'événement « 1 heure pour la Terre », ateliers sur le réchauffement climatique, etc.), de la santé et du bien-être (événements sportifs, formation aux premiers secours, etc.), mais aussi de l'engagement solidaire et du bénévolat (reforestation bénévole, recrutement de personnes en situation de handicap, etc.).

• **Europe**

En 2020, le Groupe et ses représentants du personnel 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.

En 2021, le CCSEB a été réuni à deux reprises. Ces sessions ont permis notamment des discussions autour de la stratégie RSE du Groupe Bolloré, mais également autour de la stratégie de sa division Transport et logistique en Europe. Par ailleurs, les représentants du CCSEB ont pu bénéficier au cours de l'année de formations financières, linguistiques et juridiques, permettant d'approfondir les échanges au sein de cette instance.

À noter également en 2021, comme éléments significatifs, les accords suivants :

- accord d'intéressement Bolloré Logistics, 16 juin 2021 ;
- accord égalité professionnelle et qualité de vie au travail Bolloré Africa Logistics, 20 décembre 2021 ;
- accord d'intéressement de l'UES Bolloré (usines en Bretagne et holding du Groupe), 15 juin 2021 ;
- signature d'accords suite aux négociations annuelles obligatoires dans l'intégralité des principales filiales du Groupe en France ;
- accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels de l'UES Bolloré (usines en Bretagne et holding du Groupe), 4 juin 2021 ;
- accord de modulation du temps de travail IER (usine de Besançon), le 27 mai 2021 ;
- accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail Polyconseil (France), le 28 décembre 2021.

Pour la division Systèmes, l'un des faits marquants de l'année aura été la poursuite de la restructuration des activités liées à l'autopartage à l'international, ayant pour la majorité aboutie à des cessions permettant de préserver l'emploi des collaborateurs. Cette restructuration aura également concerné la société Bluecar, en charge de la conception des voitures électriques. Un grand licenciement collectif prévoyant deux phases de départs a été mis en place sur la base d'un dialogue social constructif avec les représentants du personnel. Plusieurs reclassements internes au Groupe ont pu être réalisés.

Indicateur ⁽¹⁾ de suivi du dialogue social du Groupe Bolloré ⁽²⁾

(en pourcentage)	2021	2020	2019	Variation 2021-2020
Part d'entités où les salariés peuvent bénéficier d'une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel ⁽³⁾	59	62	59	- 3 points

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre.

Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins présentées, lorsque disponibles, dans les tableaux de synthèse des indicateurs sociaux (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

(3) Sur le nombre d'entités hors entités entrant/sortant de périmètre et non porteuses d'effectifs au 31 décembre 2020.

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

Les nouvelles attentes normatives et sociétales ont conduit l'intégration progressive d'une démarche de diligence raisonnable au sein du Groupe, dans toutes ses opérations et également dans le cadre de ses relations d'affaires. Ainsi, le Groupe s'inscrit dans une démarche éthique reposant sur des

engagements partagés par l'ensemble de ses filiales et déploie tous les efforts pour instaurer un cadre garantissant des pratiques éthiques et respectueuses des droits humains dans la conduite de ses affaires.

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

1.2.2.1.1. PARTAGER UNE MÊME ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Corruption et trafic d'influence ⁽¹⁾

Priorisation des risques liés à la corruption et au trafic d'influence

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque prioritaire extra-financier.

En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

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 et la mobilisation de l'organisation grâce à une méthode et un système commun. Elle constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré ⁽¹⁾ au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Avec la volonté de mener une approche par les risques, une démarche identique est menée pour l'ensemble des activités du Groupe. Une attention particulière a été accordée aux zones géographiques et à l'exposition des différentes activités du Groupe aux risques de corruption. Ce risque n'a pas été identifié parmi les risques prioritaires de la division Communication, au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).

Contrôle des exportations et sanctions internationales

Il s'agit pour le Groupe Bolloré ⁽²⁾ d'observer les réglementations internationales, communautaires et nationales, applicables aux métiers du Groupe, ayant trait au contrôle des exportations et aux sanctions économiques. De telles réglementations sont promulguées et mises à jour activement par des entités politiques se situant à différents niveaux : organisation internationale telle que l'ONU, union politique et économique telle que l'Union européenne pour leurs États membres, États eux-mêmes, tels que la France et les États-Unis d'Amérique.

L'objectif du contrôle des exportations est d'éviter que des biens soient détournés d'un usage civil pacifique, de contrôler les matériels de guerre et, pour certains États, de contrôler des exportations stratégiques.

Les sanctions économiques et financières sont un instrument de politique étrangère des États ou groupe d'États. Elles visent à interdire, restreindre ou

contraindre le commerce de biens, de technologies et de services ciblés, et peuvent inclure des mesures à l'égard de personnes ou d'entités liées aux États ou groupe d'États. Sont ainsi visés des territoires, des personnes physiques ou morales identifiées susceptibles de représenter un danger, des biens, des équipements ou des produits classés « à risques ».

Le respect des dispositions sur la concurrence

Les sociétés du Groupe Bolloré ⁽²⁾ doivent respecter, partout où elles exercent leurs activités, les règles du droit de la concurrence édictées par les États, l'Union européenne et toute organisation internationale, ces dernières prohibant entre autres les ententes, accords, projets, arrangements formels ou informels, ou comportements coordonnés entre concurrents ayant pour objet la fixation de leurs prix, la répartition de leurs territoires, de leurs parts de marché ou de leurs clients.

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.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, le Groupe Bolloré 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, le trafic d'influence et les pratiques anticoncurrentielles. Il veille à la transparence financière, au respect des programmes de sanctions économiques, à la protection des données personnelles. Il prévient les atteintes à l'environnement, aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes. Il lutte enfin contre toute forme de discrimination et de harcèlement.

Parce que les actes individuels ne doivent pas compromettre l'engagement collectif, il est de la responsabilité de chacun des collaborateurs, mandataires et partenaires commerciaux de l'ensemble des sociétés du Groupe d'y adhérer. Le Groupe Bolloré ne tolère aucun manquement à son Code de conduite et incite ses parties prenantes à signaler tous agissements qui y seraient contraires. Les auteurs de comportements proscrits s'exposent à des sanctions disciplinaires ou à des poursuites judiciaires dans le respect du droit applicable.

(1) 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. » Pour encadrer les activités de communication, le groupe Vivendi dispose de son propre dispositif éthique, applicable à ses sociétés et adapté à leurs métiers.

(2) 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.

1.2.2.1.2. 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 inspiré des meilleurs standards en la matière⁽¹⁾ dans les trois domaines de la conformité que sont la prévention de la corruption et du trafic d'influence, la prévention des pratiques anticoncurrentielles et le respect du contrôle des exportations et des programmes de sanctions économiques.

Gouvernance de la conformité

Le respect des engagements du Groupe Bolloré repose sur un dispositif efficace et cohérent, commun à toutes les activités, mis en œuvre notamment par une organisation en charge de veiller à son application :

- 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 dans ses trois domaines ;
- la Direction générale, qui fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci soient communiqués à l'ensemble des collaborateurs ;
- le Comité éthique – RSE et anticorruption, qui définit et coordonne le déploiement de la démarche RSE au sein du Groupe et à ce titre suit avec une particulière attention la mise en œuvre et l'efficacité du système de conformité du Groupe tel que décrit plus haut ;
- le Directeur de la conformité Groupe, qui est responsable de la mise en œuvre du programme de conformité : il rend compte de son effectivité auprès du Comité d'audit et au Comité éthique – RSE et anticorruption du Groupe, aux Présidents et Directeurs généraux du Groupe et des activités. Dans cette mission, il s'appuie sur : la Direction de la conformité du Groupe, composée de neuf collaborateurs (responsables, analystes, assistante 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, qui, avec les fonctions opérationnelles, veille à la mise en œuvre des politiques et des process ; les fonctions support, notamment les achats et le middle office, la DRH, la DSI, la finance, le juridique et le QHSE ; des experts extérieurs.

Le programme de conformité en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et de respect des sanctions internationales

Le Groupe Bolloré a déployé un programme de conformité inspiré des standards internationaux⁽²⁾ en la matière visant à prévenir, détecter et dissuader et reposant sur les piliers suivants :

• L'engagement de l'instance dirigeante

Au plus haut niveau, l'instance dirigeante du Groupe promeut une culture d'intégrité, de transparence et de conformité.

En matière d'anticorruption, les recommandations de l'AFA, inspirées des meilleurs standards internationaux, 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 en janvier 2018 un projet spécifique d'adaptation de son système anticorruption à ces recommandations.

Cet engagement se matérialise notamment par l'approbation du dispositif de prévention et de détection de la corruption, mais également par le Code de conduite du Groupe. Il s'appuie notamment sur l'adoption d'une politique de tolérance zéro face au risque de corruption, la prise en compte de l'anticorruption dans les procédures et politiques, la gouvernance du programme de prévention et de détection de la corruption, et la mise en œuvre d'une politique de communication spécifique.

Il en va de même en ce qui concerne la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, le respect des sanctions internationales et le contrôle des exportations en termes d'approbation des dispositifs, de Code de conduite, de prise en compte dans les procédures et politiques, de gouvernance des programmes et de mise en œuvre d'une politique de communication spécifique.

• Un Code de conduite

La démarche éthique du Groupe Bolloré repose sur des valeurs et des principes incarnés et appliqués par l'ensemble de ses dirigeants et collaborateurs dans le monde. Le Code de conduite du Groupe Bolloré est accessible sur le site Internet du Groupe. Il détaille, pour l'ensemble des employés et partenaires des sociétés du Groupe, les comportements attendus dans leurs opérations

quotidiennes et le dispositif d'application, en particulier dans les trois domaines de la conformité. Pour une meilleure compréhension par tous, il est actuellement disponible en français, anglais, espagnol, portugais, allemand, chinois, japonais, néerlandais, italien, tchèque, indonésien, khmer, coréen, vietnamien, birman et thaï.

• 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 sa connaissance un crime ou un délit, une violation de la loi ou du règlement, une menace pour l'intérêt général ou un manquement présumé au Code de conduite du Groupe Bolloré, résultant des activités des sociétés du Groupe ou de leurs sous-traitants ou fournisseurs. Accessible par Internet à l'adresse alert.bolloré.com, ce dispositif de signalement ne se substitue pas aux modes classiques de remontée d'informations tels que la voie hiérarchique qu'il complète (voir chapitre 2 – Plan de vigilance du Groupe Bolloré, 2.2.2.2. Procédures d'évaluation, suivi de la performance et des mesures mises en œuvre).

• La cartographie des risques

La cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence permet la mobilisation de l'organisation grâce à une méthode et un système commun, exposé plus haut dans la description du risque. Elle constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré.

Dans le domaine des sanctions, une analyse a été réalisée au sein des activités de transport et de logistique afin de mettre en œuvre des process permettant d'atténuer les risques identifiés.

• L'évaluation des tiers

Le Groupe Bolloré veille à ce que ses intermédiaires, fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires commerciaux adhèrent à une même éthique des affaires. Un dispositif fondé sur une approche par les risques a pour objet de s'assurer de leur conformité à notre Code de conduite, y compris en matière de sanctions économiques (voir chapitre 2 – Plan de vigilance du Groupe Bolloré).

• Les contrôles comptables anticorruption

Ces contrôles permettent d'exercer des contrôles spécifiques en matière d'anticorruption à différents niveaux de l'organisation. En matière de sanctions, des contrôles financiers sont effectués sur nos transactions afin de nous assurer du respect des sanctions.

• 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, le dispositif d'alerte professionnelle et les différentes procédures spécifiques à la lutte contre la corruption, contre les pratiques anticoncurrentielles et au respect des sanctions internationales.

• Le dispositif de contrôle et d'évaluation interne du système

Un reporting dédié vise à collecter des informations sur nos différents systèmes anticorruption, et une démarche spécifique de contrôle des dispositifs est menée par l'audit interne du Groupe.

Faits marquants

En matière d'anticorruption, notre projet spécifique d'adaptation du système anticorruption aux recommandations de l'AFA, lancé en janvier 2018, a cédé la place à la mise en œuvre d'actions de long terme dans ce domaine. L'année 2021 a par ailleurs été marquée par le contrôle de l'effectivité du dispositif par l'Agence française anticorruption dans le cadre de la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP). Ce contrôle concerne la société elle-même, ainsi que 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.

Par ailleurs, en 2021 comme les années précédentes, 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 celui du contrôle des exportations et du respect des sanctions internationales, à nouveau très présent pendant l'exercice.

(1) Notamment les recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA) ainsi que celles des principales autorités de régulation dans ces domaines.

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

Avec sa vaste implantation géographique, le Groupe a à nouveau été confronté au cours de l'année, sur tous ses métiers et territoires et sur l'ensemble de ses activités, aux conséquences de la crise sanitaire actuelle. Enfin, l'évolution de l'enquête Togo Guinée est détaillée au sein du chapitre 3 – 1.3. Risques juridiques.

Résultats et indicateurs de performance

Dans ces conditions, les résultats de l'année sont globalement à la hauteur des objectifs de déploiement fixés ; une intense activité a mobilisé toutes les équipes en respectant les directives de confinement : si certains retards ont inévitablement jalonné les mises en œuvre, ils n'ont pas remis en cause la dynamique d'implantation rendue possible par l'engagement réaffirmé de l'instance dirigeante du Groupe.

Afin d'illustrer cette dynamique, on peut mentionner pour 2021 :

• L'engagement de l'instance dirigeante. Cet engagement est notamment matérialisé :

- par le suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité du programme de conformité anticorruption, de respect des règles de la concurrence et des sanctions internationales 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 du Groupe et des activités ; par 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 au niveau mondial, l'un des thèmes centraux de la communication autour de la Journée mondiale anticorruption du 9 décembre 2021 ; mobilisation renouvelée à l'occasion de cette journée avec une approche à distance rendue possible par l'organisation, avec des moyens informatiques dédiés, notamment un webinaire à destination de l'ensemble des collaborateurs disposant d'une adresse e-mail, de quatre webinaires pour les régions ASPAC/MESA, Europe, Afrique et Amériques. Ces webinaires, animés par les représentants des Directions régionales, opérationnelles et commerciales, ainsi que des responsables de la Direction conformité du Groupe et leurs délégués conformité locaux, ont aussi permis d'incarner la dimension locale de l'engagement du Groupe. Au global, les différentes communications pour cette journée ont généré un total de 8 244 vues, dont 4 926 participants en direct et 3 318 vues en replay ;
- par l'appréciation de la performance des principaux managers des filiales de Bolloré Transport & Logistics, la mise en place et la tenue des comités anticorruption. Ces comités sont le relais local de l'engagement des instances dirigeantes dans chacune des entités du Groupe ;
- par le suivi du processus concernant les tiers. Pour les intermédiaires : screening des intermédiaires déjà en place et mise en place de la procédure pour tout nouvel intermédiaire ; le suivi du processus concernant les fournisseurs centraux et la mise en place du processus pour les fournisseurs locaux ; la conception et la diffusion d'une procédure pour les clients du Groupe ;
- par le suivi de la formation : déploiement de la nouvelle formation conformité Groupe, sur la base de sept modules e-learning, par les catégories de métiers les plus exposées aux risques de corruption.

• Le Code de conduite

Le nouveau Code élaboré en 2020 est pleinement aligné sur la politique de responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré, exprimée dans sa Charte Éthique et RSE et dans son rapport annuel « Tous responsables et engagés », en particulier pour les domaines de la conformité que sont la corruption, les sanctions internationales et les pratiques anticoncurrentielles. Le Code de conduite définit la politique du Groupe et détaille, pour l'ensemble de ses employés et partenaires, les comportements attendus dans leurs opérations quotidiennes. Ce Code décrit les situations sensibles pouvant survenir dans la conduite de nos activités (par exemple, des cadeaux et invitations inconvenants et les paiements de facilitation) et fournit également des recommandations pour les prévenir, les identifier et les signaler. L'année 2021 a été consacrée au processus d'information sur ce nouveau Code de conduite dans nos filiales : information collective, lorsque la filiale est dotée de règlement(s) intérieur(s), intégration du Code de conduite et, le cas échéant, procédure de consultation des instances, autorités ou services compétents si nécessaire. Parmi nos filiales concernées par les obligations définies par l'article 17 de la loi Sapin II ⁽¹⁾, 236 filiales ont achevé ce processus d'information collective, représentant un effectif supérieur à 95 % des effectifs des filiales concernées.

• Le dispositif d'alerte

Après le déploiement effectué les exercices précédents pour la France, en 2021, le déploiement international a été rendu possible avec l'accès en ligne disponible sur le site du Groupe et la communication effectuée, précisant à nouveau les conditions d'exercice et la protection des lanceurs d'alerte, notamment lors des sensibilisations réalisées au cours de l'année dans le module sur le Code de conduite, dans les sept modules de formation et lors de la Journée mondiale anticorruption du 9 décembre 2021.

• La cartographie des risques de corruption

Le Groupe dispose de trois cartographies des risques de corruption et de trafic d'influence, réalisées en adoptant une approche par les risques :

- pour la cartographie des activités de BTL, en 2018 (BU Ports & Shipping, Railways, Logistics, Energy) ;
- pour la cartographie des activités de la division Bretagne et celle de Systèmes & Télécom, les cartographies ont été entamées en 2019 et finalisées en 2020 ; Le Groupe mettra à jour les cartographies en 2022 selon une méthodologie uniformisée permettant une consolidation au niveau du Groupe.

• Les tiers

La démarche d'évaluation des risques pour les intermédiaires, les fournisseurs et les clients du Groupe répond aux exigences du référentiel anticorruption, tout en s'adaptant à son modèle économique et à son organisation opérationnelle. En 2021, elle a été mise en application pour l'ensemble des intermédiaires du Groupe, pour toutes ses activités.

Concernant les fournisseurs « centraux », la mise en application des différentes politiques, fonction des risques par type d'achat, s'est très largement poursuivie avec une application de la politique pour l'ensemble des nouveaux fournisseurs de cette catégorie pendant l'année et un processus avancé d'évaluation déjà en activité avant la mise en place des politiques pour cette catégorie.

Concernant les fournisseurs locaux, une collecte des fournisseurs à évaluer a été réalisée en fonction de la politique applicable pour cette catégorie. L'évaluation sera finalisée en 2022 au terme d'une mise à jour de la collecte.

La politique d'évaluation de l'intégrité des clients a été finalisée et diffusée fin 2021 pour nos différentes activités ; elle sera mise en application en 2022.

En ce qui concerne le respect des sanctions internationales, l'approche commune développée permet aussi d'identifier les éventuels tiers à risques.

• Les contrôles comptables anticorruption

La démarche d'identification des contrôles à effectuer menée à partir de la cartographie des risques et la matérialisation des actions à mener lors de ces contrôles aux différents niveaux de l'organisation ayant été finalisée lors des exercices précédents, ces contrôles ont été déployés en 2021 : de nombreuses missions d'assistance à mise en œuvre des contrôles comptables Sapin II ont été réalisées ; les contrôles de troisième niveau portant sur les contrôles comptables anticorruption ont commencé à se déployer au printemps 2021 lors des audits terrains des filiales.

Le respect des sanctions internationales est suivi à travers des contrôles financiers existants.

• Le dispositif de formation

Complétant la formation massive des employés, entreprise les années précédentes, des outils propres au Groupe ont été mis en place permettant de réaliser une formation destinée aux personnels les plus exposés dans sept domaines clés en matière de conformité couvrant à la fois l'anticorruption, les pratiques anticoncurrentielles et les sanctions internationales.

En 2021, 8 modules e-learning ont été déployés dans le monde entier. L'objectif de cette campagne était double : s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe aient une bonne compréhension de son Code de conduite et former les plus exposés pour leur permettre d'identifier des situations à risque et d'y remédier.

Plus de 23 000 collaborateurs ont participé à cette campagne :

- 93 % des collaborateurs disposant d'une adresse e-mail ont achevé le module Code de conduite ;
- 92 % des modules e-learning complémentaires assignés aux collaborateurs identifiés comme exposés ont été achevés.

• Le dispositif de contrôle et d'évaluation interne

Sur la base d'une démarche spécifique d'audit du dispositif général de conformité anticorruption, destinée à apprécier ses différentes composantes et réalisée en 2020 par l'audit interne du Groupe, un dispositif de troisième niveau a été élaboré et revu, pour l'année 2021, par le Comité éthique – RSE et anticorruption, qui s'est réuni le 24 février 2022.

(1) « [...] 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. »

1.2.2.1.3. LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Suite à l'entrée en vigueur de la loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale, sociale et douanière et des dispositions de l'article L. 22-10-36 du Code de commerce, le Groupe a lancé plusieurs actions en vue de se conformer aux exigences de ladite loi. S'agissant de l'objectif de lutte contre l'évasion fiscale, bien que le Groupe disposât déjà de processus internes permettant de répondre aux exigences de cette loi, certains ont encore fait 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

Une partie fiscale a été ajoutée au Code de conduite du Groupe afin de présenter la politique du 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, un site Internet dédié est accessible notamment aux collaborateurs et partenaires commerciaux du Groupe, afin de signaler des actes constitutifs ou susceptibles de constituer un cas d'évasion fiscale.

Le Groupe a continué à sensibiliser l'ensemble du personnel du Groupe et ses partenaires commerciaux au sujet de prévention et de lutte contre l'évasion fiscale.

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 réglementations 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.

1.2.2.2. PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

1.2.2.2.1. RISQUES LIÉS AUX DROITS HUMAINS

Risques liés aux droits humains ⁽¹⁾

Priorisation des risques liés aux droits humains

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque prioritaire extra-financier.

En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

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 la garantie de conditions de travail décentes, la promotion d'un dialogue social et la liberté d'association des syndicats, le principe de non-discrimination (respect des droits des individus indépendamment de leurs origines, leur genre, leur orientation sexuelle, leur appartenance politique ou syndicale, ou leur état de santé, etc.) et la lutte contre toute forme de harcèlement. À noter que le travail forcé et le travail des enfants constituent pour le Groupe une priorité absolue en termes de prévention et d'action. Ces risques sont encadrés par les mesures et contrôles internes, notamment mis en place dans le cadre du recrutement des collaborateurs.

L'identification et le traitement de ces risques font l'objet de mesures, visant tant le périmètre interne du Groupe que sa chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance, qui sont détaillées dans le chapitre consacré au plan de vigilance du Groupe (voir chapitre – Plan de vigilance du Groupe Bolloré).

Ces risques n'ont pas été identifiés parmi les risques prioritaires de la division Communication, au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).

Politique Groupe

Le Groupe s'efforce de mettre en place une gouvernance qui reflète ses valeurs dans les pays où il opère. Adhérent au Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, le Groupe s'engage à suivre et appliquer les principes de respect des droits de l'Homme. En inscrivant cet enjeu comme pilier fondamental de sa

stratégie RSE, le Groupe Bolloré a formalisé des engagements dédiés au sein de son dispositif éthique Groupe, composé notamment du Code de conduite, de la Charte Éthique et RSE Groupe, de la Charte achats responsables, de la Charte diversité et inclusion et de la Charte droits humains.

Le Code de conduite fixe les comportements attendus de toutes les personnes agissant au nom du Groupe Bolloré et formalise les recommandations pour prévenir, identifier et signaler les agissements contraires. La Charte Éthique et RSE, signée par Cyrille Bolloré, Président-directeur général du Groupe, recense les grands engagements associés aux axes de la stratégie du Groupe, dont le pilier « Agir avec intégrité dans la conduite de nos affaires et promouvoir les droits humains ». Elle constitue le socle d'engagements fondamentaux du Groupe à partir duquel découlent des politiques ou procédures plus approfondies selon les enjeux identifiés comme prioritaires. C'est à ce titre que la Charte droits humains ou encore la Charte achats responsables du Groupe intègrent et renforcent ce dispositif éthique en structurant une démarche spécifique adossée à des standards internationaux dont 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 ;
 - les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
 - les recommandations de l'Agence française anticorruption.
- Les engagements exprimés au sein de la Charte droits humains Groupe 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 missions 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 une Direction, un référent RSE ou un référent éthique, nommés sous la responsabilité de leurs Directions générales.

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 section 1.1.3. – Gouvernance de la RSE) qui seront appliquées par les services concernés et déployées auprès des services opérationnels. Ces engagements impliquent l'ensemble des collaborateurs et appellent à la mise en place de dispositifs de diligence raisonnable appropriés, permettant d'identifier, de prévenir et d'atténuer les risques d'atteintes graves, de la part des divisions et filiales du Groupe.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Pérenniser l'organisation du Comité de pilotage opérationnel droits humains 	Annuel	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de pilotage Droits Humains se réunissant au moins une fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un Comité de pilotage opérationnel en 2019
Communication/ Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % de participation au e-learning droits humains 	2021	<ul style="list-style-type: none"> • 77 % de participation au e-learning droits humains (au 31 décembre 2021) • 93 % des collaborateurs ont par ailleurs été sensibilisés sur ces enjeux à travers le module du Code de conduite 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % de complétion en 2020 de l'e-learning sur les droits humains ciblant la sensibilisation de plus de 22 500 collaborateurs (au 31 décembre 2020)
	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des acheteurs sensibilisés par le module d'e-learning droits humains Groupe 	2021	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif atteint 	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins un atelier de travail sur les droits humains réalisé avec les quatre familles d'achat (achats généraux, fret, production, travaux/infrastructures) Objectif atteint
	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des RH sensibilisés par le module d'e-learning droits humains Groupe 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • 79 % des collaborateurs associés aux métiers RH ont suivi le module de sensibilisation aux droits humains 	<ul style="list-style-type: none"> • ND
	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des patrons pays sensibilisés aux droits humains 	2021	<ul style="list-style-type: none"> • 71 % des patrons pays ont suivi le module de sensibilisation aux droits humains 	<ul style="list-style-type: none"> • ND
	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de l'e-learning dans le parcours d'intégration des nouveaux arrivants 	2021	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif atteint 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning intégré systématiquement depuis 2020
État des lieux	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des risques droits humains 	2021	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif atteint 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un état des lieux droits humains (BTL) en 2020
	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des pays/secteurs logistiques clients et des thématiques droits humains prioritaires à traiter pour élaboration de plans d'action ciblés 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Un périmètre prioritaire de 48 entités a été identifié, ainsi qu'un périmètre de vigilance renforcée composé de 13 entités 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours de réalisation (en attente des données issues de la cartographie des risques)
	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques achats locaux 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours de réalisation (mission pilote sur le département des achats)
Formalisation des engagements dans les chartes Groupe : Charte droits humains, Charte achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des indicateurs de suivi de la transmission de la Charte achats responsables et du Code de conduite aux fournisseurs 	2021	<ul style="list-style-type: none"> • La Charte achats responsables, la Charte Éthique & RSE et le Code de conduite ont été transmis à 100 % des fournisseurs en 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Chartes droits humains et achats responsables diffusées à plus de 22 500 collaborateurs par la newsletter RSE interne • 100 % des acheteurs de la Direction des achats siège ont reçu la Charte achats responsables en 2020 • Charte achats responsables intégrée à 100 % des nouveaux contrats depuis sa mise à disposition en 2020
	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'une clause RSE/droits humains dans les contrats fournisseurs 	2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 80 % des contrats fournisseurs 2021 ont intégré une clause RSE et une clause compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Clause RSE mise à disposition des acheteurs pour intégration dans les contrats depuis octobre 2020 • Intégration systématique de la clause dans les contrats achats travaux depuis sa mise à disposition
	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de plans d'action et d'indicateurs de suivi associés sur les pays/entités prioritaires et/ou sur les thématiques prioritaires identifiées dans le cadre de la cartographie des risques 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement d'indicateurs de suivis (intégrés dans le plan de vigilance Groupe), des travaux se poursuivent pour formaliser un plan d'action en réponse à la démarche de cartographie des risques droits humains 	<ul style="list-style-type: none"> • Non réalisé
	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de critères droits humains dans l'évaluation des fournisseurs 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux en cours
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une démarche d'audit droits humains 		2022	<ul style="list-style-type: none"> • Non réalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Non réalisé

1.2.2.2. LE RESPECT DES DROITS DES TRAVAILLEURS SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

En matière de promotion et de respect des droits humains, le Groupe place la santé, la sécurité et la qualité des conditions de travail des personnes comme un enjeu majeur, et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le premier plan d'action droits humains du Groupe, déployé sur la période 2019-2020 et construit dans une approche cyclique autour de trois aspects clés (communication, sensibilisation et formalisation), a permis :

- de structurer l'approche droits humains Groupe ;
- d'inscrire de nouveaux process dans la conduite de ses opérations ;
- de poursuivre le déploiement et la bonne appropriation de ces enjeux.

Les démarches initiées en 2021 ont consisté en particulier à renforcer la culture de vigilance auprès des collaborateurs, ainsi que les dispositifs déployés à l'égard des fournisseurs et sous-traitants.

Les collaborateurs

Le respect des droits des travailleurs repose notamment sur les enjeux suivants : la santé et la sécurité des personnes intervenant dans le cadre des activités du Groupe, la rémunération, la gestion du temps de travail et des congés payés, la représentation des salariés, ainsi que la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, explicités et illustrés par des indicateurs au sein du plan de vigilance du Groupe.

En 2021, le Comité de pilotage droits humains intégrant les interlocuteurs RSE des divisions et filiales du Groupe, ainsi que les fonctions support (juridique, ressources humaines, achats, compliance, communication, etc.), s'est concentré

sur l'analyse des résultats de la démarche de cartographie des enjeux droits humains de Bolloré Transport & Logistics initiée fin 2019, pour validation du périmètre identifié comme prioritaire (voir section 2.3.2.1. Cartographie des risques droits humains, au sein du Plan de vigilance du Groupe Bolloré). 48 entités ont été identifiées comme prioritaires, situées à 75 % sur le continent africain, dont 13 entités devant faire l'objet d'une vigilance renforcée.

Cette démarche de cartographie, développée au sein du compte rendu du plan de vigilance du Groupe, a également permis d'identifier les bonnes pratiques et de constater la bonne appropriation des processus et politiques Groupe en local. La prochaine réunion, qui se tiendra au premier semestre 2022, portera sur la validation du nouveau plan d'action droits humains, structuré autour de trois typologies d'actions :

- le lancement d'actions correctives au regard des enjeux identifiés ;
- la poursuite de l'analyse sur le périmètre prioritaire avec le renforcement d'indicateurs de suivis et la fixation d'objectifs ;
- le déploiement de chantier de long terme.

Afin de garantir la bonne appropriation de ses principes et engagements auprès des collaborateurs, le Groupe déploie des actions de sensibilisation sur les enjeux droits humains : une conférence a été donnée en 2019 auprès des comités de directions, des managers du siège, ainsi que des équipes achats et RH ; des modules de sensibilisation (module de sensibilisation aux droits humains et module de sensibilisation au Code de conduite) ont été élaborés et déployés en 2020 et 2021, permettant la sensibilisation de plus de 90 % des collaborateurs.

Indicateurs de suivi du module de sensibilisation aux droits humains

(en pourcentage)	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Europe et Moyen-Orient	France DROM-COM	Total
Part de collaborateurs formés au module droits humains	71,1	81,7	89,4	85	74	77

Fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe concentre ses efforts dans la mise en place et le déploiement de mesures lui permettant d'exercer sa vigilance raisonnable à l'égard des fournisseurs et sous-traitants, dans la continuité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs. La Charte droits humains stipule que les contractants et partenaires commerciaux du Groupe doivent souscrire à ses principes, qui sont également rappelés au sein de la Charte achats responsables publiée en 2020. Le déploiement de la démarche achats responsables se traduit en particulier par :

- une approche de diligence raisonnable menée dans la sélection des fournisseurs et sous-traitants, qui reçoivent systématiquement le dispositif éthique en amont de la relation contractuelle afin qu'ils puissent s'y conformer. Bien que le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs ne soit pas organisé de manière consolidée au sein d'un seul et même outil de pilotage, la Direction des achats Groupe, ainsi que les filiales prennent en compte des critères éthiques et compliance dans leurs process d'achats au-delà de critères standards financiers, administratifs et techniques, répondant aux engagements du Groupe ;

- une politique d'évaluation de l'intégrité des fournisseurs et sous-traitants, formalisée par la Direction de la conformité ;
- la constitution en 2020 d'un département achats responsables, travaillant notamment au renforcement des aspects droits humains dans les procédures éthiques ;
- l'élaboration et l'insertion d'une clause RSE et d'une clause compliance au sein des contrats, illustrant la concrétisation de la démarche achats responsables du Groupe ;
- l'élaboration de lignes directrices et l'organisation de réunions de sensibilisations spécifiques afin d'accompagner les juristes et les équipes achats dans les négociations avec les partenaires commerciaux concernant l'insertion de la clause.

En 2021 :

- 100 % des entreprises sous-traitantes et fournisseurs gérés en central ont reçu la Charte achats responsables Groupe ;
- 100 % des effectifs des équipes achats ont été sensibilisés aux enjeux éthiques et droits humains, à travers les modules de sensibilisation ou des sessions dédiées ;
- 80 % des nouveaux contrats ont intégré la clause RSE.

1.2.2.3. 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 :

- d'assurer leur sécurité vis-à-vis des activités du Groupe (voir section 1.2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité) ;
- de 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 riveraines), et mettre à leur disposition un système leur permettant de soumettre des alertes et éventuelles plaintes (voir paragraphe « Mise en œuvre d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements » au sein du plan de vigilance Groupe) ;
- de 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 ainsi que les nuisances (voir section 1.2.3. Innover face aux grands enjeux environnementaux).

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. Par ailleurs, l'engagement en faveur du développement des territoires constitue un axe majeur de la stratégie RSE Groupe (voir section 1.1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré). 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 section 1.2.4.3. Politique de mécénat), 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). Plus de 90 % des collaborateurs sont recrutés en local, avec près de la moitié sur le continent africain. Le Groupe Bolloré s'appuie sur de nombreux partenariats avec les écoles et universités de ses territoires d'implantation, et contribue ainsi au dynamisme des régions dans lequel il opère. 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 et leurs ayants droit dans des régions en déficit d'infrastructures sanitaires, participent également à une contribution sociétale positive.

Mesurer l'influence positive des activités du Groupe à travers des études d'impact

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 d'abord été effectuées au Cameroun, au Gabon, au Congo et aux Comores, puis menées en 2019 en Sierra Leone, au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda. Suspendues en 2020 en raison de la crise sanitaire, elles reprennent progressivement et, en 2021, une nouvelle étude en Guinée a été menée à l'aide de l'outil de reporting RSE du Groupe.

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).

Depuis 2018, le Groupe Bolloré réalise des études d'impact socio-économique qui font état de près de 11 000 emplois directs, 108 832 emplois indirects et 36 920 emplois induits, générés par les activités des entités des business units de Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways de ce périmètre ⁽¹⁾. Ainsi, les résultats des différentes études d'impact du Groupe attestent de l'ancrage territorial positif de l'entreprise sur les emplois et de la contribution au dynamisme des territoires. À titre d'exemple, l'étude réalisée en 2021 en Guinée a identifié près de 32 millions d'euros d'investissements en infrastructure et équipements, et 33 millions d'euros d'achats de biens et services sur le marché national (voir section 1.2.4.2.2. Dynamiser les territoires).

1.2.3. INNOVER FACE AUX GRANDS ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Afin de soutenir les adaptations nécessaires à un développement durable, telles que la réduction de l'empreinte des activités humaines sur l'environnement ou encore la promotion de la transition énergétique, le Groupe Bolloré met en œuvre une stratégie climat et continue à investir sur le long terme afin de proposer des produits et services bas carbone, innovants et connectés.

1.2.3.1. Contribuer à l'atténuation du changement climatique

Afin d'optimiser la lisibilité des engagements du Groupe, la présentation de l'enjeu « risques et opportunités liés au changement climatique » est aligné sur les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) (voir section 1.3.3.2. Table de correspondance TCFD).

1.2.3.1.1. RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Priorisation des risques et opportunités liés au changement climatique ⁽¹⁾

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque prioritaire extra-financier.

En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

Le Groupe Bolloré a identifié les enjeux associés au changement climatique comme prioritaires pour l'ensemble de ses activités. En 2020, un travail de cartographie des risques et opportunités liés au climat a été réalisé au niveau Groupe avec l'accompagnement d'un cabinet d'experts et a permis d'identifier les principaux risques physiques et de transition portés sur ses activités vis-à-vis de l'augmentation des événements climatiques extrêmes, l'impact du prix du carbone sur les opérations, ainsi que les opportunités liées à l'évolution des marchés et des technologies, aux enjeux de compétitivité ou encore de réputation.

Sur le périmètre Transport et logistique (hors logistique pétrolière), une analyse des risques physiques a été réalisée en 2020 sur l'ensemble de ses coordonnées GPS, pour les sites en propriété et en location, afin d'évaluer la résilience des sites face au changement climatique. Réalisées par un cabinet d'experts, ces analyses et projections ont permis d'identifier les risques et les niveaux d'exposition des sites face aux éléments suivants : hausse des températures à l'horizon 2035 selon le modèle climatique RCP8.5, risque de

submersion marine, risque d'inondations par débordement de rivière ou par hausse de pluviométrie à l'horizon 2030-2035, et risques actuels de cyclones.

En parallèle, Bolloré Transport & Logistics en Afrique, qui représente plus de 78 % des émissions des scopes 1 et 2 du Groupe Bolloré (hors Communication), a fait appel à un cabinet spécialisé en 2020 pour évaluer l'empreinte carbone de ses activités et identifier les postes les plus émetteurs afin d'initier des plans d'action dédiés dans les filiales.

Ces risques n'ont pas été identifiés parmi les risques prioritaires de la division Communication, au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers). Néanmoins, l'identification des risques et opportunités liés au changement climatique pour la division Communication est décrite dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi (voir section 2.3. Les principaux risques liés au changement climatique).

(1) Trois études en 2018 (Cameroun, Gabon, Congo), cinq en 2019 (Comores, Sierra Leone, Kenya, Tanzanie, Ouganda) et une étude en Guinée en 2021.

Les principaux risques et opportunités liés au climat des divisions du Groupe

Transport et logistique		
Risque physique	Impact de l'augmentation de la température sur les opérations directes, en particulier sur l'aptitude au travail et les frais de refroidissement	<p>L'augmentation chronique des températures pourrait entraîner une augmentation des dépenses énergétiques et investissements nécessaires pour assurer le confort des employés ainsi que pour maintenir l'intégrité des produits. Par ailleurs, les vagues de chaleur, plus fréquentes notamment dans les régions équatoriales, pourraient impacter significativement la productivité des travailleurs. Du fait de la forte présence de Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways en Afrique et en Asie-Pacifique (près de 70 % des effectifs Bolloré hors division Communication en 2021) et de l'importance du travail en extérieur, ces business units sont particulièrement exposées à ce risque.</p> <p>À noter que ces enjeux liés au climat ont également des répercussions sur les contextes économiques et sociaux des pays, et peuvent impacter le droit à un environnement sain, ainsi que les moyens de subsistance des populations locales.</p>
Risque et opportunité de transition	Impact de la tarification du carbone sur les opérations	<p>Le renforcement du contrôle des émissions de GES, notamment par le biais de la taxe sur le carbone et du système d'échange de droits d'émission, tant de la part des pays que des organisations (ex. : l'Organisation maritime internationale), pourrait avoir un impact sur le secteur du transport et de la logistique. L'exposition à ce risque des activités de Bolloré Transport & Logistics, liée à l'intensité énergétique de ses activités, représente néanmoins une opportunité de développement d'un avantage concurrentiel par sa capacité à proposer des solutions de transport et de logistique à faible intensité de carbone.</p> <p>En effet, à mesure que les clients cherchent à réduire les émissions de GES dans leur chaîne d'approvisionnement et à surveiller de plus près les émissions du scope 3, la demande de transports et de logistique bas carbone devrait augmenter. Par conséquent, le fait de proposer des solutions dont l'empreinte carbone est inférieure à la moyenne du marché et/ou de développer des solutions de transport et logistique à faible intensité carbone pourrait contribuer à créer un avantage concurrentiel et à gagner des parts de marché. Avec son offre multimodale reposant sur l'aérien, le maritime, mais aussi sur le ferroviaire, Bolloré Transport & Logistics a un avantage concurrentiel dans la réduction de ses émissions.</p>
Logistique pétrolière		
Risque et opportunité de transition	Impact de la tarification du carbone sur les opérations	<p>La transition vers des sources d'énergies renouvelables entraînera une baisse de la demande en produits pétroliers, ce qui pourrait affecter le marché de la logistique pétrolière sur le long terme. À l'instar d'autres sociétés de logistiques et de distributions pétrolières, Bolloré Energy voit dans cette transition une opportunité par le développement de produits énergétiques liquides à faibles émissions de CO₂ : biocarburants, carburants synthétiques.</p>
Stockage d'électricité et systèmes		
Division Bretagne		
Opportunité de transition	Électrification des transports	<p>Le secteur du transport, individuel et collectif, est actuellement en profonde transformation, notamment sous l'effet des tendances à l'électrification. Selon l'AIE (Global EV Outlook 2019), les ventes de véhicules électriques dans le monde ont dépassé les 2 millions d'unités en 2019, doublant presque le nombre de nouvelles ventes de voitures électriques. Les ventes de véhicules électriques devraient atteindre 32 millions d'unités d'ici à 2030, soit une croissance annuelle de 15 % entre 2020 et 2030. Blue Solutions, avec son offre de batteries, notamment à destination des constructeurs de bus électriques, et Bluebus, en tant que fabricant de bus électriques, sont positionnés pour profiter de la croissance de ce marché.</p>
	Développement d'une centrale de stockage de batteries à l'échelle industrielle	<p>Alors que le coût de levier des sources d'énergies intermittentes renouvelables, telles que l'énergie solaire ou éolienne, diminue et que leur part dans le mix électrique augmente, la nécessité de fournir une production ininterrompue avec des sources d'énergies intermittentes devient critique. La demande de stockage sur le réseau à l'échelle des services publics devrait augmenter, offrant des opportunités de croissance pour Bluestorage.</p>
	Développement de solutions off-grid en Afrique	<p>Le développement de l'off-grid comme moyen d'électrification de l'Afrique et le fort ancrage du Groupe Bolloré dans la région offrent des perspectives de développement additionnelles. En effet, à l'horizon 2030, le parc solaire africain pourrait augmenter par un facteur de 10 à 20 (IEA WEO2019), laissant présager une croissance similaire du marché du stockage.</p>
Blue Systems		
Opportunité de transition	Développement d'une nouvelle ligne de services de mobilité (cf. diversification à partir des entreprises traditionnelles)	<p>La demande mondiale de mobilité croît rapidement et devrait doubler d'ici à 2050. Étant donné que les transports représentent déjà 25 % des émissions mondiales liées à l'énergie (AIE Global EV Outlook 2030), il est stratégique d'assurer une mobilité durable pour atteindre l'objectif fixé par l'accord de Paris. Les solutions proposées par Blue Systems (plateforme d'agrégation de données et de gestion de la mobilité, transport de passager par navette électrique, etc.) doivent permettre au Groupe de profiter du développement de ce marché à forte croissance.</p>

1.2.3.1.2. VERS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE CLIMAT GROUPE

Gouvernance du Groupe face aux risques et opportunités 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, les risques liés au changement climatique ont fait partie des chantiers prioritaires adressés au Comité éthique – RSE et anticorruption, dont les comptes rendus sont transmis aux 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.

Une analyse plus approfondie des risques associés aux enjeux climatiques va être initiée en 2022 pour prise en compte dans les processus globaux de gestion des risques du Groupe Bolloré et afin de répondre au nouveau règlement européen concernant la classification des activités économiques dites « durables » au sens de la taxonomie (voir section 1.1.5. Analyse de la durabilité des activités du Groupe Bolloré au regard de la classification de la taxonomie européenne).

Politique Groupe

En 2020, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, le Groupe Bolloré a initié des travaux pour la mise en œuvre d'une stratégie de décarbonation à l'échelle du Groupe.

Cette démarche structurée et généralisée tend vers la définition d'objectifs de réduction quantifiés au regard d'un plan d'action et d'investissements permettant de réduire l'impact de l'ensemble des activités sur le climat à moyen et long termes.

Ces travaux ont été menés selon l'approche suivante :

- phase 1 : analyse de l'empreinte carbone du Groupe permettant d'identifier les postes les plus émetteurs en GES ;
- phase 2 : identification et quantification des leviers de décarbonation spécifiques et communs au travers d'entretiens menés avec les business units pour définir les leviers pertinents au regard de leur activité ;
- phase 3 : élaboration d'une trajectoire de décarbonation et phasage temporel des leviers identifiés en phase 2.

Ces travaux, entérinés en mai 2020 par le Comité éthique – RSE et anticorruption, qui en suit régulièrement les avancées, se sont achevés à l'automne 2021. Ils permettent de conclure que le Groupe disposerait, pour les scopes 1 et 2, de leviers d'action suffisants pour atteindre en 2030 un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre aligné sur une trajectoire 1,5 °C, à condition de prendre en compte l'année 2021 comme année de référence. Pour le scope 3, qui nécessite encore des ajustements de méthode de calcul, des actions supplémentaires sont à envisager pour tenir l'objectif 1,5 °C.

Au cours de l'exercice 2022, des évolutions de périmètre significatives sont attendues, faisant évoluer le périmètre de consolidation du Groupe. Ces évolutions en cours remettent donc en cause le périmètre d'engagement de la stratégie climat du Groupe. Par ailleurs, tenant compte des exigences des standards en matière de stratégie climat (Greenhouse Gas Protocol et Science-Based Target initiative) qui demandent de réévaluer les émissions de GES de l'année de référence à chaque évolution significative du périmètre de consolidation, le Groupe envisage de reporter la formulation de sa trajectoire de décarbonation pour se fixer un objectif à l'horizon 2030 et piloter un plan d'action et d'investissements sur la base d'un périmètre stabilisé.

En parallèle, les indicateurs environnementaux objectifs et validés en mai 2020 lors du Comité éthique – RSE et anticorruption permettent de suivre et de piloter le bénéfice environnemental des actions déjà déployées au sein des filiales.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Gouvernance et stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une stratégie climat Groupe pour homogénéiser les stratégies climat des business units du Groupe 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'empreinte carbone du Groupe identification de leviers de décarbonation, et définition d'objectifs de réduction de GES (échéance des travaux reportée à 2023) • 38 % des émissions de GES du Groupe (hors Vivendi) couvertes par une stratégie climatique objectivée (correspondant aux scopes 1, 2 et 3 du périmètre Bolloré Logistics) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les travaux pour la mise en œuvre d'une stratégie climatique Groupe couvrant l'ensemble des business units ont été initiés et validés par le Comité éthique – RSE et anticorruption en 2020 • 45 % des émissions de GES du Groupe (hors Vivendi) couvertes par une stratégie climatique objectivée (correspondant aux scopes 1, 2 et 3 du périmètre Bolloré Logistics)
Taxonomie	<ul style="list-style-type: none"> • En réponse à la taxonomie européenne : développer la capacité du Groupe à identifier les investissements (Opex et Capex) et chiffres d'affaires pour le développement de produits et services bas carbone 	2021 (pour publication en 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Publication du chiffre d'affaires, des Capex et Opex des segments d'activités identifiés comme éligibles au règlement taxonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant du chiffre d'affaires lié aux produits et services bas carbone (non consolidé, en attente de la finalisation du référentiel de la taxonomie pour mise en place)
Reporting des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation continue du reporting des émissions de GES scopes 1, 2 et 3 (précision, fiabilité, pilotage) 	Annuel	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de l'optimisation de l'exhaustivité et la fiabilité des données remontées en local (reporting Green Terminal, projet MAPS, travaux sur les entités multisites, etc.) • Intégration des familles RSE dans les extractions de l'outil de suivi des consommations carburants (Maximo) déployés sur BTL Afrique • Poursuite de l'approfondissement du calcul du scope 3 dans une logique d'amélioration continue de la précision et l'exhaustivité des données prises en compte dans ce bilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Des travaux sont également menés depuis 2019 en lien direct avec les entités locales pour optimiser toujours l'exhaustivité et la fiabilité des données remontées (projet MAPS, travaux sur les entités multisites, etc.) • Étude de la faisabilité d'un rapprochement des méthodologies du reporting RSE avec le reporting de consommations de carburant déployé sur les sites du Groupe • Depuis 2019, le Groupe a entamé un travail d'approfondissement du calcul de son scope 3. 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

Les objectifs relatifs aux investissements dans les produits et services bas carbone, ainsi qu'à la gestion de l'empreinte des activités (efficacité énergétique, énergies renouvelables, etc.), sont mentionnés dans ce chapitre 2 – 1.2.3.1.4. Management du Groupe pour réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique.

1.2.3.1.3. RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION : PLACER LA MAÎTRISE DE NOTRE EMPREINTE CARBONE AU CŒUR DE NOS PRODUITS ET SERVICES

Politique Groupe

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.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Diversification et investissements dans le développement de produits et services bas carbone	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser le développement de produits et services en faveur de la lutte contre le changement climatique 	2021-2025	<ul style="list-style-type: none"> Exemples de développements et investissements dans des produits et services bas carbone (non consolidé, en cours de mise en place) : R&D dans les batteries LMP® (4^e génération), processus de labellisation Green Terminal, commercialisation de biocarburants (Biofioul Évolution, Koolza, etc.), solutions logistiques bas carbone 	<ul style="list-style-type: none"> Exemples de développements et investissements dans des produits et services bas carbone (non consolidé, en cours de mise en place) : électromobilité, Smart Mobility, supply chain durable, biofioul, etc.

Des initiatives concrètes en faveur du développement de produits et services bas carbone menées au sein de chacune des activités

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.

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Soucieux de proposer aux partenaires publics, aux clients et aux usagers de ses terminaux des solutions logistiques à la fois performantes et écoresponsables, Bolloré Ports a lancé un processus de labellisation de ses installations, le « Green Terminal ». Validé par Bureau Veritas, il a pour objectif de contribuer à la réduction de l'empreinte carbone de ses activités en s'appuyant sur une méthodologie précise couvrant l'ensemble des préoccupations environnementales (voir section 1.2.3.1.4. Management du Groupe pour réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique). Dans le cadre de ce processus, Bolloré Ports a pour objectif d'accélérer ses investissements dans la construction et la modernisation d'infrastructures portuaires à moindre impact environnemental grâce à des solutions innovantes, plus performantes et à faible émission carbone. En 2021, plus de 24,4 millions d'euros ont été investis dans l'achat d'engins de manutention électrique et en faveur d'actions d'optimisation de performance énergétique (installation d'éclairages LED, réfection des caniveaux, drainages, etc.).

Bolloré Railways

À travers le développement du transport ferroviaire en Afrique, Bolloré Railways propose une alternative permettant d'améliorer la performance carbone du transport, le rail étant de fait moins consommateur et émetteur d'émissions carbone que la route. En 2021, les locomotives de traction de Bolloré Railways (entités Camrail et Sitarail) ont émis 60 651 t CO₂e. Le poids total de marchandises transporté sur les deux réseaux s'élève à 2 554 423 tonnes pour une distance commerciale moyenne de 763 km. En comparaison, pour le même tonnage transporté, les émissions associées au transport de marchandises par camion s'élèvent à 143 982 t CO₂e⁽¹⁾. Ainsi, à distance égale et avec une capacité de charge plus importante, le transport ferroviaire de fret émet 2,37 fois moins d'émissions de gaz à effet de serre que le transport routier de fret en Côte d'Ivoire, Burkina Faso et Cameroun.

S'inscrivant dans la même démarche que Bolloré Ports pour réduire les émissions de GES de ses activités, Bolloré Railways a procédé en 2020 au calcul de son Bilan Carbone accompagné d'un cabinet spécialisé, dont les travaux se poursuivent en 2022 pour formaliser sa trajectoire bas carbone et fixer un objectif de réduction (voir section 1.2.3.1.4. Management du Groupe pour réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique). Par ailleurs, en octobre 2021, Bolloré Railways a participé à une table ronde organisée par l'IUC (International Union of Railways) dans le cadre de la semaine africaine du climat de la CCNUCC (Convention-cadre des Nations unies sur les changements

climatiques), afin de renouveler son engagement à contribuer au développement du transport ferroviaire en Afrique, tout en œuvrant à réduire son empreinte carbone.

Bolloré Logistics

Représentant plus de 38 % des émissions de GES du scope 3 du Groupe Bolloré, et afin de contribuer à la décarbonation du secteur, Bolloré Logistics a défini en 2020 un engagement sur le total de son scope 3 aval des émissions carbone liées à l'exécution des services de transport. Validée par le Président-directeur général, cette cible de réduction fixe - 30 % en absolu d'ici à 2030 (base : année 2019). La fixation de cet objectif s'inscrit dans une trajectoire « well-below 2 degrees » et s'appuie sur les méthodologies de l'initiative Science-Based Targets. Pour renforcer son engagement, Bolloré Logistics a décidé de soumettre en 2022 ses cibles de réduction carbone auprès de l'initiative Science-Based Targets et ajustera à ce titre l'ensemble de ses objectifs avec les dernières recommandations et approches méthodologiques sectorielles.

Une feuille de route déjà établie sur ce scope et décrite ci-après a fait l'objet d'un renforcement au cours de l'année 2021 et se poursuit en 2022, notamment via l'approfondissement de sa stratégie sur l'ambition net-zéro. Proposer des solutions écoresponsables à ses clients est en effet une démarche ancrée chez Bolloré Logistics depuis plusieurs années :

- par sa participation active aux initiatives environnementales du secteur international transport et logistique pour renforcer ses offres écoresponsables dédiées aux clients et contribuer à une meilleure performance environnementale de l'ensemble du secteur (voir section 1.2.4.2.3. Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes). En matière de lutte contre le changement climatique, Bolloré Logistics a rejoint une nouvelle initiative en 2021 : la French Business Climate Pledge ;
- par l'accompagnement de ses clients à réduire l'impact environnemental de leur chaîne d'approvisionnement, à travers, d'une part, l'accélération des travaux de standardisation d'une offre de solutions de transport durable pour tous les clients et, d'autre part, la poursuite du programme de réduction carbone (et pollution atmosphérique ou sonore selon la pertinence) sur mesure avec les clients grands comptes de Bolloré Logistics en amont et au cours de l'exécution du contrat. Les solutions bas carbone influent : la conception de réseaux logistiques permettant une meilleure performance, l'optimisation du chargement, le suivi des envois urgents, la sélection des transporteurs performants, la sélection de modes alternatifs bas carbone pour le pré/post-acheminement, tels que le passage de l'aérien vers le maritime ou l'approche multimodale air/mer - route/rail. Venant renforcer la démarche, Bolloré Logistics propose à ses clients le Powering Sustainable Logistics PACT, dont l'ambition est de les accompagner vers une supply chain plus durable et de formaliser conjointement les objectifs de réduction, y compris sur les problématiques d'emballage ;
- par l'intégration de solutions digitales internes permettant progressivement de systématiser la prise en compte du critère CO₂e (comparatif de la solution la plus performante en termes d'émission) dans les outils standards d'aide à la

(1) Facteur d'émissions d'un ensemble articulé - châssis porte-conteneurs, PTR4 40T - 0,103 kg CO₂e/tonne.km (source : Base Carbone Ademe).

décision. En complément les équipes locales s'appuient sur leur écosystème pour identifier des outils d'optimisation visant un gain CO₂e significatif sur les segments de transport nationaux et les adapter aux problématiques métiers. Par exemple, l'outil déployé en Belgique a pour objectif de donner automatiquement aux clients toutes les options intermodales pour le transport entre Anvers et le terminal ferroviaire ou fluvial intérieur ;

- par le renforcement de la pertinence de l'information transmise aux clients sur les émissions de GES et de polluants atmosphériques liées au transport grâce à un tableau de bord CO₂e automatisé. Relié directement au système informatique de gestion des transports, ce tableau de bord permet aux clients d'obtenir des indicateurs de performance sur les composants clés, et une vue détaillée de chacune des expéditions de marchandises (émissions CO₂e par segment et mode de transport, par origine/destination, ainsi que les principaux polluants atmosphériques). En 2021, plus de 2 000 tableaux de bord CO₂e client ont été générés ;
- par la conception de réseaux logistiques bas carbone et de solutions de supply chain durables incluant systématiquement des critères de performance environnementale à la sélection, et l'évaluation de ses fournisseurs et sous-traitants de transport : fret maritime, fret aérien, transport par route, voie ferrée ou transport fluvial (voir section 2. Plan de vigilance du Groupe Bolloré) ;
- par le développement de partenariats et solutions bas carbone avec les compagnies aériennes et maritimes. Pour le transport aérien, à travers ses partenariats Bolloré Logistics propose de plus en plus à ses clients d'opter pour le carburant aéronautique écoresponsable (SAF). Produit à partir d'huile de cuisson usagée, il permet une réduction des émissions carbone jusqu'à 80 %. Dès janvier 2021, Bolloré Logistics a rejoint le programme SAF d'Air France KLM Martinair Cargo (AFKLM Cargo). En complément, Bolloré Logistics USA et Mexico ont décidé de sponsoriser sur une période d'un an jusqu'à 30 % les achats de SAF effectués par leurs clients sur toutes les exportations avec son partenaire AFKLM Cargo. Mi-2021, afin d'étendre davantage cette alternative, Bolloré Logistics a déployé son offre AIRsaf disponible sur n'importe quelle ligne commerciale, pour un envoi ponctuel ou tout au long de l'année, quelle que soit la compagnie aérienne. Reposant sur les principes du « book and claim », le cadre de cette offre respecte les lignes directrices du Smart Freight Center et du GHG Protocol, et adopte des critères restrictifs pour promouvoir un carburant alternatif de qualité et de seconde génération. Sa traçabilité et la comptabilisation carbone associée seront assurées par une certification émise par un cabinet d'audit tiers indépendant. En 2021, Bolloré Logistics a ainsi vendu à prix coûtant près de 6 millions de litres de SAF, qui seront opérationnellement comptabilisés en 2022. Pour le transport maritime, Bolloré Logistics a lancé fin 2021 une offre dédiée, SEAalternative, donnant l'opportunité à ses clients d'opter pour le SMF (Sustainable Maritime Fuel), disponible sur n'importe quel trade lane et suivant le concept de bilan massique. Plusieurs carburants alternatifs tels que le GNL (gaz naturel liquéfié), le biogaz ou encore le biocarburant sont disponibles, permettant une réduction des émissions carbone de 25 % à 85 %. En 2021, 408 tonnes de CO₂e ont ainsi été évitées ;
- par la poursuite des investissements dans les véhicules bas carbone pour le transport terrestre en propre : deux véhicules roulant à l'Oleo 100 dans la région du Havre et une flotte de fourgonnettes électriques à Singapour dont les stations de recharge sont alimentées par l'énergie solaire ;
- par le développement croissant partout dans le monde de navettes exclusives avec ses partenaires routiers, utilisant une énergie alternative au diesel. Ainsi, en Chine et à Hong Kong, Bolloré Logistics a recours à plus de 120 véhicules électriques pour assurer ses services de livraison dans différentes villes. Au Luxembourg, Bolloré Logistics a sollicité son partenaire pour mettre à disposition de ses clients un camion alimenté en carburant produit à partir de matières premières végétales, 100 % renouvelable. Ce projet pilote lancé au deuxième trimestre 2021 alimente une navette qui effectue trois fois par semaine les trajets au départ de l'aéroport de Luxembourg-Findel vers celui de Paris-Roissy - Charles-de-Gaulle. Autre exemple aux États-Unis, pour un leader de l'industrie du luxe, un camion au biodiesel a été mis en circulation, et quatre camions au gaz naturel compressé sont planifiés pour début 2022, prévus pour rouler quasiment chaque jour de l'année. Pour aller plus loin dans les bénéfices environnementaux, les camions seront alimentés avec du gaz naturel renouvelable (RNG) permettant une réduction jusqu'à 87 % comparé au carburant diesel. En parallèle, chaque région a établi une cartographie locale des transporteurs disposant d'une flotte de véhicules bas carbone. Ces travaux sont enrichis constamment par l'outil de référencement des transporteurs routiers Link Partner ;
- par le déploiement de lignes de services réguliers par voie fluviale et ferroviaire : développement d'un service ferroviaire entre l'Europe et la Chine, entre le port de Mombasa et Nairobi au Kenya ; mise en place d'un service hebdomadaire de navette fluviale dans la vallée de la Seine en France, assuré en amont et en aval par des camions à gaz. En 2020, Bolloré Logistics

a opéré le premier transport de fret exclusivement ferroviaire de Djibouti à Indode en Éthiopie, dont les rails disposent d'une alimentation électrique ;

- par la compensation des émissions résiduelles disponible sur demande depuis 2011. Seuls les projets certifiés avec un haut standard de qualité, et présentant un double bénéfice social et environnemental, sont sélectionnés. Début 2021, Bolloré Logistics a renouvelé son programme de neutralité carbone en finançant, par l'intermédiaire de Carbonfund.org, un projet de revalorisation des déchets en énergie pour le compte de la société CYY Bio Power Co. Ltd, située à Pong Daeng, en Thaïlande. Toutes les émissions de CO₂ liées aux expéditions LCL (less than container) sont ainsi mesurées et compensées par le financement de ce projet pour capturer le méthane produit par le traitement des eaux usées. Le gaz capturé est alors transformé en biocarburant pour remplacer le carburant fossile utilisé au sein de l'usine et en électricité, le surplus étant vendu et injecté sur le réseau. Ce programme est également bénéfique pour les communautés environnantes, puisqu'il contribue à l'amélioration de la qualité de l'air et finance en partie le réseau d'élimination des déchets par la vente de l'électricité générée. Il a par ailleurs reçu la certification Gold Standard, qui atteste de sa qualité, et est régulièrement audité par la fondation Carbonfund.org et par un cabinet indépendant. Ce projet a permis de compenser 13 000 tonnes de CO₂ en 2021, représentant plus de 82 % des émissions liées aux services de groupage sur le projet en Thaïlande ;
- par la formation des équipes commerciales qui sont les premiers vecteurs des solutions de supply chain durables de Bolloré Logistics auprès des clients. En 2021, plus de 1 400 heures de formation sur ces thématiques ont été réalisées auprès des équipes commerciales dans le monde, et de nombreuses sessions de sensibilisation ont été menées en France et aux Amériques. En outre, afin de renforcer et harmoniser les connaissances et compétences des équipes commerciales dans le monde, un challenge mondial centré sur la supply chain écoresponsable prévu pour déploiement début 2022. Il permettra à chacun de s'intégrer dans un parcours spécifique et séquentiel – sensibilisation, formation, action – visant la qualification au sein de l'entreprise de « green champions ». Par ailleurs, la sensibilisation des collaborateurs et dirigeants sur la lutte contre le changement climatique est un élément important de la feuille de route de Bolloré Logistics. Des Fresques du Climat ont été organisées auprès du Comex central, du Comex Asie-Pacifique et des collaborateurs ; 180 parties prenantes internes ont suivi des ateliers sur cette période. Afin de sensibiliser les clients, Bolloré Logistics Chili s'est associé à la Fundación Reforestemos, pour planter au nom de ses clients plus de 5 677 arbres en 2021. À l'occasion de la Journée de la Terre, chaque client a reçu en cadeau un certificat personnalisé avec la géolocalisation de son arbre ;
- par l'animation du challenge annuel AcTogether (première édition en 2020), compétition interpays invitant les collaborateurs à réaliser localement des actions RSE, contribuant notamment à la réduction de l'empreinte carbone de Bolloré Logistics, y compris sur le scope 3 aval lié à l'exécution des services de transport.

Bolloré Logistics a fait de l'offre de solutions supply chain durable un axe fort de la phase 2 du développement du B.Lab (stratégie d'innovation de l'entreprise). Une équipe multigéographique et multidisciplinaire, regroupant une quinzaine d'experts internes, se réunit tous les trimestres afin d'industrialiser et de structurer toutes les initiatives visant des solutions écoresponsables de bout en bout et des innovations transformatrices au sein de l'entreprise. Au-delà de l'avancement des projets, l'objectif est également de former un réseau d'experts mondial relié directement à la feuille de route constitutive de l'engagement de réduction carbone sur le scope 3 aval, permettant de renforcer l'esprit d'innovation et la volonté des équipes pour accompagner ses clients sur cette voie et ainsi contribuer à la décarbonation du secteur.

• Logistique pétrolière

La stratégie développée par Bolloré Energy afin de s'inscrire dans la transition énergétique est liée notamment aux enjeux sectoriels. Depuis 2018, Bolloré Energy diversifie sa gamme de produits pour proposer à ses clients des alternatives plus propres en diminuant la part fossile des produits qu'elle distribue. Pionnier de la distribution de biofioul en France avec le lancement en 2019 du Biofioul Évolution contenant 5 % d'huile de colza (F5), Bolloré Energy propose à ses clients depuis janvier 2022 un biofioul F30 contenant 30 % de biocarburant (F30). Cette augmentation de la proportion d'huile de colza dans le produit lui permettra ainsi de répondre aux demandes du gouvernement en restant en dessous du seuil de 250 grammes de CO₂ par kilowattheure annoncé lors de la Convention citoyenne pour le climat. Afin de préparer et déployer la commercialisation du F30 en janvier 2022, une « taskforce » réunissant plusieurs experts de Bolloré Energy a été créée en septembre 2020.

En 2021, Bolloré Energy a lancé la commercialisation de son biodiesel B100, le Koolza 100, ainsi que le carburant de synthèse Izipure créé à partir d'huiles

usagées et permettant de réduire les émissions de CO₂ d'au moins 85 %. Afin de promouvoir ces « produits spéciaux » regroupant le biofioul, le biodiesel B100 (Koolza 100), Izipure et le gazole B10, ainsi qu'une gamme de produits additivés comme l'AdBlue®, une nouvelle organisation commerciale a été créée début 2020.

En novembre 2021, Bolloré Energy a également participé au salon Solutrans à Lyon Eurexpo qui rassemble les acteurs de toute la filière du véhicule industriel et urbain, et dont le thème cette année était « les solutions durables connectées pour une filière de transport responsable ». À cette occasion, Bolloré Energy y a présenté le Koolza 100 et Izipure les derniers nés de sa gamme de produits spéciaux dédiés aux transporteurs routiers.

Koolza 100, le biodiesel B100 de Bolloré Energy

En octobre 2021, Bolloré Energy a lancé la commercialisation du biodiesel B100 sous l'appellation « Koolza 100 ». Produit uniquement à partir de colza cultivé et transformé en France, ce biocarburant constitue une alternative écologique au diesel fossile avec une autonomie équivalente. Il permet notamment de réduire les émissions de CO₂ de 60 % et les émissions de particules fines de 80 %. Réservée à une clientèle de professionnels (transporteurs, industrie ferroviaire...), le Koolza 100 est compatible avec la plupart des camions disponibles sur le marché, permettant ainsi de réduire considérablement leur impact carbone sans avoir à investir dans une nouvelle flotte.

Bolloré Energy a par ailleurs décidé de promouvoir l'usage de ce carburant auprès de ses fournisseurs de transport d'hydrocarbure pour assurer la logistique des produits pétroliers qu'elle distribue. Dès la fin 2022, plus de 30 % de ses livraisons seront effectuées par des camions utilisant ces nouveaux carburants avec l'objectif d'atteindre 100 % en 2023.

Enfin, Bolloré Energy a été le fournisseur exclusif de la SNCF de son biocarburant B100 lors de la phase d'essais en service commercial sur la ligne Paris-Granville entre avril et juin 2021. Cette expérimentation s'est inscrite dans le cadre du programme Planète de SNCF Voyageurs pour faciliter l'accès de tous à la mobilité durable.

Biofioul Évolution en 2021 en quelques chiffres

- 36 000 m³ de Biofioul Évolution livré sur le réseau détail à plus de 19 700 clients.
- Objectif à vision 2022 de vendre 120 000 m³ de Biofioul Évolution.

• Stockage d'électricité et systèmes

Division Bretagne

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. En 2021, près de 18 millions d'euros ont été investis sur des projets de R&D servant la transition énergétique (batterie, Bluebus, Bluestorage, électromobilité).

De par ses activités de production de batteries électriques LMP® avec sa filiale Blue Solutions, de production de solutions de transport propres au sein de sa filiale Bluebus, de commercialisation de solutions de stockage d'énergie chez Bluestorage et de son activité de films plastiques, la division Bretagne accompagne la transition énergétique. Des initiatives concrètes sont déployées au sein de chacune de ses activités, à travers notamment :

Le développement de la batterie LMP® de Blue Solutions, une technologie unique : la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) est l'aboutissement d'un programme de recherche et développement ambitieux, débuté depuis près de trente ans pour mettre sur le marché des batteries à haute densité énergétique 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 cette technologie « tout-solide ». 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, leur sécurité d'utilisation et leur insensibilité aux températures extérieures. 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.

La conception de produits respectueux de l'environnement : les batteries LMP® ne contiennent pas de cobalt, de cadmium ou de nickel, et ont ainsi l'avantage d'être plus respectueuses de l'environnement que la plupart des autres technologies de batteries. Des évaluations environnementales, type analyse de cycle de vie, encadrées par la norme ISO 14040, sont réalisées depuis 2013 sur les batteries LMP®, les Bluebus et Bluestorage. L'évaluation de la nouvelle génération de batterie LMP® (IT3) a montré que son empreinte carbone ramenée au kWh stocké a été diminuée d'un tiers environ par rapport

à la génération précédente (périmètre Cradle To Gate : de l'extraction des matières premières jusqu'aux portes de l'usine de production Blue Solutions). Ce résultat a été obtenu grâce à un travail de conception porté sur l'augmentation de la densité d'énergie, ainsi que l'optimisation du casing et de l'électrique.

Afin d'adresser le marché du véhicule électrique individuel, Blue Solutions concentre depuis 2021 ses efforts de R&D sur le développement d'une nouvelle technologie de batteries tout-solide, dite de 4^e génération. Un plan de R&D ambitieux a été lancé pour assurer la commercialisation dès 2026 d'une batterie adaptée aux besoins des constructeurs automobiles en termes de performance et qualité environnementale.

La batterie LMP®, une solution performante pour les bus et les véhicules logistiques : Blue Solutions a la volonté de s'inscrire durablement sur le marché de l'électromobilité, en devenant leader sur le marché des bus électriques. La batterie tout-solide LMP® 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 2020, Blue Solutions a conclu un contrat d'approvisionnement exclusif avec le groupe Daimler pour sa nouvelle gamme d'eCitaro équipée de batteries LMP®. En 2021, ce sont près de 308 bus eCitaro de 12 mètres et eCitaro G de 18 mètres équipés de batteries LMP® qui ont été livrés aux villes clientes d'Evobus. Un partenariat signé avec la société Actia permet de distribuer la technologie LMP® dans 16 pays. En 2021, le constructeur australien de bus Denning a été le premier client d'Actia à mettre en circulation un bus de 12 mètres équipé des batteries de Blue Solutions à Sydney (Australie). Par ailleurs, en collaboration avec Blue Solutions, la société Gaussin a développé un tracteur 100 % électrique dédié à la manutention portuaire, dont les premiers tracteurs APM 75T HE ont été livrés en 2020 sur les ports du Qatar et d'Abidjan. En 2021, 7 tracteurs électriques ont été livrés à CentrePort à Wellington (Nouvelle-Zélande), 1 tracteur a été livré à DP World à Dubai, et 2 nouveaux tracteurs sont attendus à Freetown Terminal au Sierra Leone en 2022.

Bluebus, premier fabricant français de bus 100 % électriques : à travers sa société Bluebus, le Groupe Bolloré poursuit ses efforts de développement pour répondre aux défis technologiques de la mobilité de demain et accompagner les enjeux de la transition énergétique. Solution de transport en commun sobre en carbone et silencieuse pour les zones urbaines et périurbaines, les véhicules Bluebus de 6 mètres et 12 mètres répondent aux exigences environnementales. Ils allient haute technologie et performance grâce à leurs batteries LMP® dernière génération. Aujourd'hui, près de 500 Bluebus sont en exploitation, dans une soixantaine de villes dans le monde. En 2021, Bluebus a lancé une nouvelle version de son produit phare, le Bluebus 6 mètres, destiné aux collectivités souhaitant acquérir une flotte plus respectueuse de l'environnement. Ce nouveau véhicule est équipé d'un chargeur intégré et dispose d'une grande autonomie, représentant un gain de 25 % par rapport à la version précédente. Le support de France Relance a notamment permis d'accélérer le développement de cette nouvelle version du Bluebus 6 mètres. Par ailleurs, en 2021 et pour la quatrième fois consécutive, Bluebus a remporté l'appel d'offres massif lancé par la RATP et Île-de-France Mobilités pour la fourniture de 82 Bluebus 12 mètres (ce quatrième contrat pourrait représenter une commande maximale de 158 bus) dans le cadre de son ambitieux plan Bus 2025 destiné à développer un réseau de transport bas carbone en Île-de-France.

Les solutions de stockage d'énergie innovantes : solutions essentielles au développement des énergies renouvelables, les applications stationnaires développées par Bluestorage, filiale de Blue Solutions depuis 2014, s'appuient sur les nouvelles performances de ses batteries Lithium Métal Polymère (LMP®). Connectées au réseau électrique, elles permettent de stocker l'énergie pour sécuriser les réseaux et d'intégrer les énergies renouvelables. 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.

En 2019, Blue Solutions a signé un contrat de référence avec RTE pour la fourniture d'un système de stockage par batteries (LMP®) sur son site expérimental de Ventavon (Hautes-Alpes), dans le cadre du projet Ringo. Première mondiale, cette expérimentation testera la gestion automatique des surplus de production d'électricité renouvelable au service du réseau de transport d'électricité. Sélectionné pour accueillir une batterie d'une capacité de stockage de 10 MW, soit approximativement la consommation de 10 000 foyers, le site de Ventavon a fait l'objet de travaux d'aménagement et de raccordement au réseau électrique existant entre 2020 et 2021. Fin 2021, RTE a lancé l'installation des premières batteries et la phase d'essais techniques avant la mise en service prévue en juin 2022. Avec cette expérimentation, RTE et ses partenaires, dont Blue Solutions et Engie Solutions (qui intègre des produits et systèmes SCLE), participent au développement d'une filière française du stockage de l'électricité, qui constitue un enjeu industriel fort.

L'écoconception au cœur des solutions d'emballage : la division Bretagne intègre également l'activité de production de films d'emballage rétractables ultra-fins, reconnue comme l'un des principaux fabricants mondiaux. Ces films se caractérisent par leur extrême finesse, leur haute performance et leur niveau de recyclabilité. Pour la protection et la mise en valeur des produits industriels et des biens de grande consommation, les films Bolphane R³ (réduire, recycler, réutiliser) répondent particulièrement bien aux enjeux de réduction à la source :

- réduire : plus fins mais tout aussi résistants et performants, ils permettent aux industriels et consommateurs de minimiser l'utilisation de matière et leur empreinte carbone ;
- recycler : à base de polyéthylène bi-orienté (BO-PE), les films Bolphane R³ peuvent être valorisés par recyclage mécanique dans le flux du polyéthylène flexible (SPI code 4/PE-LD), conformément aux réglementations en cours ;
- réutiliser : guidé par son esprit novateur, le Groupe propose des films à base de résines biosourcées et matières recyclées.

En 2020, la division a développé deux nouvelles références de film Bolphane écoconçues :

- Bolphane BRi, constitué de 30 % de matière recyclée incorporée : cette matière secondaire est directement issue des chutes de fabrication de l'usine de Quimper ;
- Bolphane B-Nat[®], constitué de 20 % à 40 % de matière biosourcée : le polyéthylène utilisé provient de l'éthanol dérivé de la culture de canne à sucre.

En 2021, Bolloré a développé le premier film rétractable barrière, à la fois recyclable, contenant des polymères circulaires issus du recyclage, et apte au contact alimentaire. Le film rétractable OXBTEC_RCB[®] (Recyclable Circular-Based) est fabriqué avec des polymères issus de déchets plastiques post-consommateurs. Les ambitions de la gamme sont de proposer des produits toujours plus performants pour réduire le gaspillage alimentaire, encourager la recyclabilité et agir pour l'économie circulaire, en réduisant l'empreinte carbone.

Blue Systems

De par ses solutions d'optimisation des flux de personnes, de matériels et de données, Blue Systems apporte une réponse aux nouvelles problématiques des entreprises et des villes, et accompagne la transition énergétique.

Des solutions de transport collectif propre : avec sa filiale Bluestation, le Groupe Bolloré offre un service de navettes électriques (Bluebus 6 mètres) 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 ou encore le Mondial de l'auto de Paris avec Engie.

Des solutions innovantes pour accompagner la mobilité de demain : pour faire face aux nouveaux enjeux (environnementaux, de flux de population ou d'infrastructures), liés notamment au développement rapide de nouvelles solutions de mobilité dans les villes, Blue Systems a développé une plateforme logicielle innovante : Smart Mobility Platform. En proposant des services liés à la gestion intelligente, en temps réel, des données de la mobilité et des infrastructures utilisées, la BU Smart Mobility se positionne ainsi en acteur de confiance et accompagne ses partenaires vers une mobilité plus connectée et plus durable. 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 ou zéro émission plutôt que des véhicules thermiques.

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

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

La solution Smart Mobility est aujourd'hui déployée dans 9 villes et a été lancée en 2021 dans les villes de Londres et New York. Un projet est également en cours à Santa Monica (Los Angeles) pour la supervision des livraisons urbaines via des véhicules autonomes, en vue de décarboner le centre urbain avec moins de livraisons transporteurs (plus de 9 400 trajets de livraison effectués via des véhicules autonomes en 2021, soit 35 751 miles parcourus).

Smart Mobility : chiffres clés 2021

- Nombre de véhicules supervisés : 50 000 (vélos, trottinettes, voitures en autopartage, véhicules autonomes).
- Nombre de trajets analysés : 30 millions.

L'écoconception des produits : de la conception à la fin de vie, IER et Automatic Systems, filiales de Blue Systems, cherchent à concevoir leurs produits de manière durable et à réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie. IER favorise par exemple l'utilisation de pièces issues d'une production locale (près de 50 % des pièces produites), permettant ainsi de réduire notablement l'impact carbone lié au transport. À ce jour, IER a réalisé trois analyses carbone du cycle de vie (sur une borne libre-service aéroportuaire et deux bornes de charge), afin de mesurer la quantité en kg équivalent CO₂ émise par le produit sur sa durée de vie. Ainsi, selon le calculateur de l'Ademe, une borne d'enregistrement en libre-service (aéroports) représente sur cinq ans 2 489,3 kg équivalent CO₂. La borne de recharge de véhicule représente 776 435 kg équivalent CO₂ sur sept ans.

De son côté, Automatic Systems impose à la R&D de concevoir des produits dont le taux de recyclabilité est supérieur à 80 % (selon la norme internationale IEC 62635). Les choix des matières et des techniques de fabrication (traitement de surface, peinture, soudure, collage...) sont déterminants pour garantir ce taux minimal et fournir des produits dont l'impact environnemental est optimisé tout au long de leur cycle de vie (jusqu'au démantèlement). De plus, les consommations d'énergie des équipements ainsi que leur niveau de bruit, au repos ou en fonctionnement, sont objectivés dans les cahiers des charges.

Des services innovants pour réduire les émissions carbone des clients tout au long de la supply chain : à travers la BU Track & Trace, IER accompagne ses clients dans l'optimisation de leur supply chain (entrepôts, véhicules, transports, points de vente, lieux publics et voirie) grâce à ses solutions de traçabilité. À titre d'exemple, dans la grande distribution, IER travaille depuis plus de quinze ans, en partenariat avec Auchan et COGIT sur la traçabilité de la filière fruits et légumes afin de suivre les produits du producteur jusqu'au client final, d'automatiser les opérations logistiques et de migrer d'un support jetable vers un réutilisable. Grâce au système de RFID, ce sont ainsi plus de 7 millions de cassettes plastiques qui sont tracées par an, permettant ainsi d'avoir moins de 0,5 % de mouvements en évaporation (pertes) et d'optimiser les chargements de camion.

Des actions de progrès très concrètes ont également été mises en place pour ses clients et facilitent le travail de l'exploitant tout en respectant l'environnement :

- 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 de véhicules, 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.

La business unit Polyconseil a, quant à elle, défini en 2021 une Charte RSE qui pose sa politique et ses engagements en matière de RSE. Signataire du manifeste Planet Tech'Care, Polyconseil s'engage pour un numérique plus respectueux de l'environnement et a dans ce cadre participé en décembre 2021 au GreenTech Forum. Polyconseil positionne sa démarche « Tech for Good » au service de la transition énergétique à travers ses travaux initiés en 2019 pour la refonte d'un outil permettant aux entreprises de déclarer leurs émissions polluantes ainsi que leurs déchets, dans le cadre d'une mission pour le ministère de la Transition écologique et solidaire. Des travaux ont également été menés avec le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) sur le développement d'une base de données centralisant l'ensemble des déclarations de déchets en France dans une démarche d'économie circulaire.

1.2.3.1.4. MANAGEMENT DU GROUPE POUR RÉDUIRE L'IMPACT DE SES ACTIVITÉS SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Politique Groupe

Afin de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES), le Groupe s'est fixé pour objectif la mise en œuvre d'une approche de gestion de consommation d'énergie basée sur :

- la sobriété : optimisation des consommations, lutte contre le gaspillage énergétique, écogestes, etc. ;
- l'efficacité énergétique : investissements en faveur de l'optimisation énergétique (LED, détecteurs de présence, rénovation de systèmes de chauffage/climatisation, etc.), renouvellement des flottes de véhicules, ou électrification, etc. ;
- la promotion des énergies renouvelables : renforcer la part de la consommation d'électricité issue de sources d'énergies renouvelables (certificat de garantie d'origine).

En effet, 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 changement 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. 76 % des entités couvertes par un système de management incluant la prise en compte de l'environnement détiennent au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental reconnu (HQE, LEED, EDGE, ISO 14001, ISO 50001, Green Terminal ou Engagement Biodiversité).

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Réduction des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre une approche de gestion de consommation d'énergie basée sur : <ul style="list-style-type: none"> – la sobriété énergétique (consommations, écogestes, etc.) ; – l'efficacité énergétique (investissements pour la performance énergétique des équipements) 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du déploiement de divers programmes dédiés à l'optimisation des consommations : challenge AcTogether déployé chez Bolloré Transport & Logistics, déploiement d'une feuille de route « sobriété carbone » dédiée pour les pays les plus émetteurs scopes 1 et 2 de Bolloré Logistics, poursuite du déploiement de la labellisation Green Terminal chez Bolloré Ports 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de divers programmes dédiés à l'optimisation des consommations : challenge AcTogether de Bolloré Transport & Logistics, la feuille de route « sobriété carbone » dédiée pour les 14 pays les plus émetteurs scopes 1 et 2 de Bolloré Logistics, la démarche Green Terminal de Bolloré Ports, etc.
Énergies renouvelables	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la part de la consommation d'électricité issue de sources d'énergies renouvelables (certificat de garantie d'origine) 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Part de la consommation d'électricité issue de sources d'origine renouvelable : 37 %, contre 20 % en 2020 (hors Communication) 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de la consommation d'électricité issue de sources d'origine renouvelable : 20 %, contre 12,5 % en 2019 (hors Communication)

Des actions déclinées au sein de chacune des activités pour réduire l'impact de nos activités sur le changement climatique

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Représentant 39 % des émissions de GES du Groupe (scopes 1 et 2), et en alignement avec la démarche globale portée par Bolloré Transport & Logistics en Afrique pour réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique, Bolloré Ports a lancé en 2020 une démarche sur l'ensemble de ses activités. En 2021, Bolloré Ports a procédé au calcul de son Bilan Carbone accompagné d'un cabinet spécialisé, dont les travaux se poursuivent en 2022 afin d'aboutir à la formalisation de sa trajectoire bas carbone et d'un objectif de réduction d'ici à 2030 (base 2019).

Pour atteindre cet objectif de réduction, de nombreuses actions sont déjà déployées, telles que le projet « MAPS », dont l'objectif est d'identifier des leviers de décarbonation adaptés aux spécificités de chaque terminal. Menée sous la supervision du Directeur technique du Sierra Leone et en coordination avec la Direction QHSE de Bolloré Ports et la Direction RSE Groupe, cette démarche passe par la réalisation d'un état des lieux du nombre et des types d'équipements sur chaque terminal, ainsi que l'analyse de la répartition des consommations énergétiques entre les équipements et les sources d'énergie utilisées. Par ailleurs, en 2021, Bolloré Ports s'est doté d'un processus de labellisation de ses installations pour réduire l'impact carbone de ses activités portuaires : le Green Terminal.

Green Terminal : le processus de labellisation environnemental des terminaux de Bolloré Ports

Élaborée en collaboration avec Bureau Veritas, cette démarche vise au déploiement d'un système de management environnemental renforcé dont le pilotage consiste au dépassement volontaire de la norme ISO 14001. Le label repose sur huit piliers fondamentaux, intégrant notamment : la conduite d'analyses d'impact environnementales dans le cadre de projets, la construction d'infrastructures conformes aux standards internationaux, le déploiement de solutions et d'équipements de manutention respectueux de l'environnement favorisant la transition énergétique, la mise en œuvre de solutions digitales pour faciliter les échanges de données, l'optimisation de la

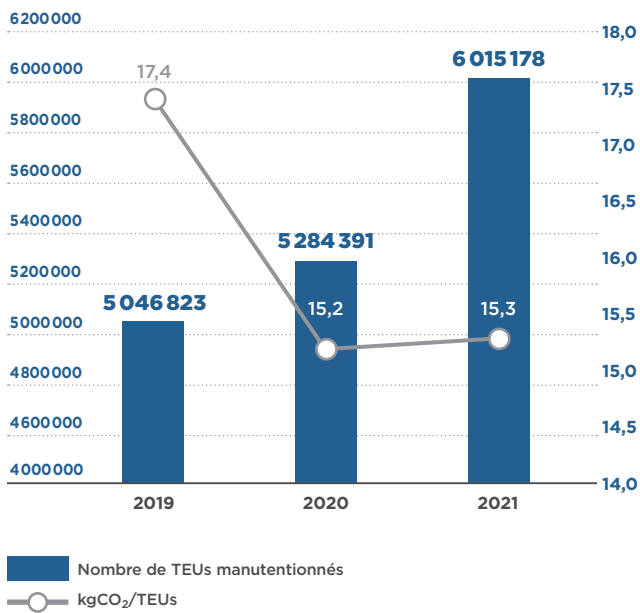
gestion des déchets (collecte, valorisation, recyclage) avec les partenaires agréés, le traitement des eaux et l'amélioration de la qualité de l'air, et enfin la formation et la sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques liées aux enjeux environnementaux. Applicable à l'ensemble des terminaux portuaires, cinq terminaux sont aujourd'hui labellisés Green Terminal, et la labellisation de cinq autres terminaux est prévue pour 2022 (incluant les terminaux à conteneurs de Dili [Timor oriental] et CIT [Côte d'Ivoire], en cours de construction, qui ont inclus les exigences du Green Terminal dès la phase de conception). L'intégralité des terminaux est engagée dans la démarche.

Bolloré Ports investit chaque année dans la construction et la valorisation d'infrastructures portuaires. Ces investissements et son engagement environnemental suivent des critères de développement durable stricts (Green Terminal), les normes environnementales locales et contribuent à réduire l'empreinte carbone et les émissions de gaz à effets de serre. En moyenne, 10 % de l'investissement total pour la construction ou la réhabilitation d'un site est consacré à l'environnement, hors équipements de manutention portuaire.

Par ailleurs, la multiplication d'initiatives techniques environnementales œuvrant à l'amélioration de la performance énergétique des ports témoigne des efforts menés par Bolloré Ports ces dernières années pour réduire l'impact de ses activités sur l'environnement. Parmi les actions mises en œuvre, on peut noter le raccordement systématique des ports aux réseaux publics d'électricité (lorsque le réseau est fiable) ou encore les investissements réalisés dans l'acquisition de nouveaux engins électriques de manutention. En effet, disposant d'un parc de portiques de quai (STS) entièrement électrique, Bolloré Ports a entamé le renouvellement progressif de ses portiques de parc (RTG) au profit d'eRTG, dont la part atteint aujourd'hui 32 % du nombre total de RTG. La part de tracteurs électriques Gaussin alimentés par les batteries LMP® de Blue Solutions représente 10 % du nombre total de tracteurs.

Depuis 2019, les émissions de gaz à effet de serre ramenées aux volumes manutentionnés relevant des engins de manutention, des groupes électrogènes et centrales sur l'ensemble des terminaux portuaires ont diminué de 12 % du fait de l'acquisition de nouveaux engins électriques, et principalement de leur raccordement au réseau public d'électricité, permettant ainsi de diminuer fortement le recours aux groupes électrogènes et centrales.

kgCO₂, émis par TEUs manutentionnés
(scope 1 : Groupes électrogènes/centrales + engins de manutention)



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.

Bolloré Railways

Représentant 20 % des émissions de GES du Groupe (scopes 1 et 2), Bolloré Railways s'inscrit dans la même démarche que Bolloré Ports pour réduire les émissions de GES de ses activités et a procédé au calcul de son Bilan Carbone accompagné d'un cabinet spécialisé, dont les travaux se poursuivent en 2022 afin d'aboutir à la formalisation de sa trajectoire bas carbone et d'un objectif de réduction d'ici à 2030 (base 2019).

Participant à l'optimisation de sa performance énergétique, Bolloré Railways investit régulièrement pour le renouvellement de ses locomotives par des modèles plus performants et moins consommateurs d'énergies fossiles permettant de réduire leur impact sur l'environnement. Depuis 2015, deux livraisons de nouvelles locomotives ont été effectuées chez Sitarail, permettant ainsi de passer de 1,43 L par Tkm sur les anciennes locomotives à 0,69 L par Tkm grâce aux locomotives de dernière génération. En conséquence, Sitarail privilégie au maximum les nouvelles locomotives pour le transport de fret (assuré à ce jour à plus de 45 %). Chez Camrail, un travail de fond a été mené en 2020 sur les motorisations pour assurer leur efficacité. En 2021, le cahier des charges pour l'achat de quatre nouvelles locomotives attendues à fin 2022-début 2023 a été finalisé.

Bolloré Railways place 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 sont installés sur certains sites de Sitarail. 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 des émissions de GES.

Bolloré Logistics

Représentant 34 % des émissions de GES du Groupe Bolloré (scopes 1 et 2), et dans le cadre du déploiement de son programme RSE « Powering Sustainable Logistics », Bolloré Logistics s'est engagé à réduire les émissions de GES de ses activités en propre. Basée sur l'approche méthodologique de l'initiative Science-Based Targets, la cible a été calculée avec la méthode de contraction absolue des émissions et est alignée avec la trajectoire 1,5 °C. Elle fixe un objectif de réduction des 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). En 2022, afin de renforcer ses engagements, Bolloré Logistics soumettra ses cibles de réduction carbone auprès de l'initiative Science-Based Targets, et ajustera à ce titre l'ensemble de ses objectifs avec les dernières recommandations et approches méthodologiques sectorielles.

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

- pour l'ensemble des sites de Bolloré Logistics : campagnes d'écogestes annuelles, bilan « Green IT », challenge annuel RSE interpays AcTogether, renforcement de la politique d'immobilier durable, orientations sur le remplacement des flottes de véhicules (de transport, de manutention, de service, de fonction) par des solutions plus performantes sur le plan environnemental, orientations budgétaires pour des investissements et dépenses contribuant aux objectifs de réduction carbone ;
- pour les pays les plus émetteurs des scopes 1 et 2 : analyse énergétique des sites clés, contrôle et optimisation de la consommation d'électricité en entrepôt et bureaux via des solutions de pilotage et d'intelligence artificielle, optimisation des systèmes de climatisation, équipements et véhicules bas carbone, isolation, installation d'équipements d'énergie renouvelable, achat d'électricité verte (REC/GO).

Dans un premier temps, afin de soutenir les pays prioritaires sur les scopes 1 et 2, représentant respectivement 86 % et 74 % des émissions de GES des activités de Bolloré Logistics sur l'année de référence de l'objectif de réduction carbone, un accompagnement personnalisé a été opéré avec le support d'un cabinet spécialisé en stratégie carbone auprès des équipes locales dans la définition de plans d'action de réduction carbone, adaptés au profil du pays et des activités. Trois thèmes centraux sont intégrés – bâtiment/chauffage, climatisation et flotte de véhicules, et engins – sur lesquels trois axes principaux sont analysés – sobriété, efficacité et énergie renouvelable. L'objectif de la démarche est de permettre de mesurer les gains générés par une vingtaine d'actions de réduction potentielles et ainsi évaluer si la stratégie climatique actuelle et les actions de réduction planifiées sont en phase avec la trajectoire établie. Au cours de l'année 2021, les plans d'action ont été définis et ont fait l'objet de nombreux échanges avec les équipes locales au sein du réseau. Un premier outil de pilotage du plan climat a été mis en place pour regrouper l'ensemble des investissements et actions planifiés, établir des scénarios et mesurer l'impact au regard de la trajectoire définie. Mi-2021, il a été décidé d'étendre progressivement la démarche à l'ensemble des entités du réseau.

En parallèle de ces travaux, le réseau Bolloré Logistics a accéléré en 2021 le développement d'actions d'efficacité énergétique, notamment sur l'éclairage des entrepôts et bâtiments tertiaires, qui représente jusqu'à 30 % de la facture énergétique. En Asie-Pacifique, près de 30 actions de changement d'éclairage classique par la technologie LED ont été réalisées, permettant d'économiser plus de 400 tonnes de CO₂ par an, et de réaliser jusqu'à 10 % d'économies financières pour certains sites. En Europe, une quinzaine d'actions de ce type sont en cours ou prêtes à être lancées. Concernant le système de climatisation dans les bâtiments, une action particulièrement significative a été réalisée à Singapour sur le site du Blue Hub (certifié Green Mark Platinum et LEED® Gold) avec la mise en place de procédures opérationnelles normalisées (SOPs) et d'un système de surveillance afin d'analyser l'usage de l'énergie dans le bâtiment et d'identifier les utilisations inappropriées. En effet, le contexte sanitaire engendré par la pandémie de Covid-19 a fait varier les flux d'employés, engendrant des difficultés pour le système de climatisation du bâtiment à s'adapter et à fonctionner à son niveau optimal. Par ailleurs, l'optimisation de la performance des équipements pour la logistique de groupes froids s'est également développée, comme à Rungis, où le renouvellement des deux groupes moteurs de réfrigération de l'entrepôt réfrigéré de 5 600 m² a été acté avec une installation l'usage de 2022, permettant un gain énergétique de près de 400 MWh. Enfin, la formation à l'écoconduite destinée aux chauffeurs des véhicules en propre, des voitures de fonction et service a été déployée dans plusieurs régions du monde (France et DROM-COM, Australie, ou encore en région Grande Chine).

Sur le volet des énergies renouvelables, Bolloré Logistics Singapour a finalisé le projet d'équipement en panneaux solaires sur la toiture du Green Hub début 2020. Avec plus de 2 400 panneaux solaires, le système a produit 2 284 MWh depuis son installation à fin décembre 2021 et a représenté 27 % de la consommation d'électricité du hub en 2021. Près de 10 études d'installation de panneaux solaires sont actuellement à l'étude, principalement en Afrique, Asie-Pacifique et en France. Outre la production d'énergie renouvelable, certains sites s'approvisionnent en électricité « verte » par l'achat de certificat d'énergie renouvelable (EAC type iREC, GO). C'est le cas à Singapour, où, en complément de l'énergie solaire produite, 32 % de la consommation d'électricité en 2021 ont été couverts par des achats de certificats iREC avec une exigence de provenir de projets locaux (projets de biomasse et d'énergie

solaire). En France, cela concerne 20 % des agences en 2021, représentant 45 % de la consommation électrique nationale. Pour s'assurer des meilleures pratiques au sein du réseau de Bolloré Logistics en matière d'achat d'électricité verte, la définition d'un guide établissant des lignes directrices, notamment en termes de processus, de règles et de sélection des EAC, a débuté au quatrième trimestre avec le support d'un cabinet de conseil expert. Il sera déployé en interne début 2022 auprès des directions locales. Enfin, l'animation du challenge annuel AcTogether, compétition interpairs invitant les collaborateurs à réaliser localement des actions RSE, permet de contribuer à la réduction de l'impact environnemental de Bolloré Logistics. L'efficacité énergétique des bâtiments et équipements, et la réduction des émissions GES est un thème majeur de ce projet. À travers AcTogether, près de 100 actions dans le monde ont été enregistrées en 2021 concernant la sensibilisation des collaborateurs à l'environnement (hors actions QHSE) (voir section 1.2.4.2.3. Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes).

En matière d'immobilier, Bolloré Logistics est engagée dans une politique d'immobilier durable depuis 2012, avec huit bâtiments présentant de fortes caractéristiques environnementales. Cette politique a été renforcée à travers une Charte « Bâtiment responsable Bolloré Logistics », signée en 2019 par le Président-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. Par exemple, concernant la construction de grands hubs logistiques, la réalisation fera systématiquement l'objet d'une double certification LEED® et BiodiverCity®.

Parc immobilier de Bolloré Logistics dont la performance environnementale est certifiée

- Singapour (2012) : plateforme logistique de 42 000 m² certifiée LEED® Gold et BCA Green Mark Platinum + 20 000 m² opérationnels en 2017 ;
- Nantes (2015) : bâtiment tertiaire de 2 700 m² certifié HQE® Exceptionnel et labellisé BiodiverCity®, certifié Engagement Biodiversité par Ecocert ;
- Roissy (2015) : plateforme logistique de fret aérien de 30 000 m² certifiée HQE® Exceptionnel, LEED® Gold et Bâtiment biosourcé et bâtiment tertiaire de 7 500 m² certifié HQE® Excellent et Bâtiment biosourcé, labellisé BiodiverCity®, certifié Engagement Biodiversité par Ecocert ;
- Le Havre (2016) : plateforme logistique de 24 000 m², LEED® 4 Silver et labellisé BiodiverCity®, certifiée Engagement Biodiversité par Ecocert ;
- Melbourne (2016) : plateforme logistique de 10 000 m² certifiée 5 Star Green – Australian excellence ;
- Heathrow (2017) : plateforme logistique de fret aérien de 6 400 m² ayant une certification de performance EPC A-Energy et classée dans le top 25 de la norme environnementale BREEAM® ;
- Miami (2018) : plateforme logistique de 25 000 m², LEED® Gold ;
- Singapour (2019) : plateforme logistique BlueHub de 50 000 m² certifiée LEED® Gold, BCA Green Mark Platinum et labellisée BiodiverCity® (premier site labellisé en Asie-Pacifique), certifiée Engagement Biodiversité par Ecocert. 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 ;
- Lyon (2021) : bâtiment tertiaire de 1 400 m² certifié BREEAM® Good et nommé « Site engagé pour la nature » ;
- Fos-sur-Mer (2021) : Green Hub de 4 680 m² certifié BREEAM®, entrepôt sous température dirigée et certifié produits bio, site bénéficiant de la Charte d'aménagement intérieur Bolloré Logistics ;

- Mexico (2021) : bâtiment tertiaire de 800 m² certifié LEED Gold, bâtiment autonome et durable doté d'une technologie de pointe comprenant des installations de CVC (chauffage, ventilation et climatisation) et le traitement des eaux usées ;
- Strasbourg (2022) : Green Hub de 10 000 m² et bâtiment tertiaire de 400 m² certifiés BREEAM® Very Good et BREEAM® In-Use, entrepôt sous température dirigée, site bénéficiant de la Charte d'aménagement intérieur Bolloré Logistics.

Logistique pétrolière

Bolloré Energy travaille au quotidien à la performance environnementale de ses sites, tant d'un point de vue de maîtrise des risques de pollution (certification 14001, réhabilitation en fin de vie de dépôts pétroliers, etc.) que de performance énergétique des sites (certification ISO 50001 [pour SFDM], optimisation énergétique de son parc de véhicules, renouvelé généralement 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. Certifié ISO 14001 et ISO 50001, SFDM a également mis en place des actions d'amélioration de son système de pompage afin d'optimiser sa performance énergétique. Ainsi, SFDM s'est engagée depuis 2015 dans la réduction de sa consommation d'énergie, en limitant notamment le recours à l'usage de l'énergie thermique en phase de pompage sur le pipeline de sorte à tendre vers un taux d'utilisation des moteurs électriques représentant 90 % du total des utilisations des moteurs exploités. À titre indicatif, un moteur thermique consomme 40 % d'énergie de plus qu'un moteur électrique pour un rendement inférieur de 15 %. Le pipeline DMM comptabilise, de Donges à Saint-Baussant, 34 moteurs affectés au pompage des flux, 18 moteurs électriques, et 16 moteurs thermiques, pour une consommation énergétique moyenne de 31 Wh par Tkm transportée. Cette démarche liée à une action d'optimisation permanente des débits de pompage sur la ligne permet à la SFDM une meilleure maîtrise de sa consommation d'énergie, et de réduire les impacts environnementaux et les coûts associés à son activité de transport. Les actions de sensibilisation autour des émissions de gaz à effet de serre se sont appuyées sur le formateur « conduite rationnelle », qui a formé 39 conducteurs en 2021.

Suite à l'audit énergétique de 2015, Bolloré Energy a poursuivi en 2021 le renouvellement de la flotte de véhicules pétroliers : 14 camions ont été commandés (norme Euro 6), représentant un montant d'environ 2 millions d'euros. En 2021, 80 % de la flotte répond aux normes Euro 5 ou Euro 6.

Stockage d'électricité et systèmes

Division Bretagne

Depuis 2021, les usines françaises de la division Bretagne sont alimentées en électricité garantie à 97 % d'origine renouvelable. Blue Solutions Canada consomme l'électricité du réseau Hydro-Québec, d'origine renouvelable à quasi 100 %. Les activités de production de la division Bretagne représentant près de 33 % de la consommation d'électricité totale du Groupe Bolloré, la contractualisation de contrats de garanties de consommation d'énergie renouvelable a un fort impact sur la part d'électricité issue d'origine renouvelable consommée à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, la mise en place d'éclairages LED sur plusieurs sites de la division Bretagne (usine Odet, atelier de production Bolloré Films diélectriques et bâtiment logistique de Blue Solutions Canada) a également eu lieu en 2021.

Blue Systems

En 2020, le plan d'action énergétique d'IER, filiale de Blue Systems, initié en 2016 et réalisé à plus de 80 %, a été renouvelé jusqu'en 2025. Il se concentrera sur la performance énergétique des bâtiments et les activités de transports (interne, parc véhicules). Pour autant, les actions de régulation de chauffage et l'installation d'éclairages en LED menées depuis 2016 se poursuivent. En 2021, Automatic Systems Belgique a fortement investi en faveur de l'optimisation de la performance énergétique des bâtiments du site de Mercator en Belgique (éclairage LED commandé par détecteurs de présence, moquette acoustique, meilleure répartition des climatiseurs, fournisseurs locaux de matériaux).

Concernant les consommations d'énergie, elles sont suivies mensuellement afin de détecter d'éventuelles dérives. Automatic Systems Belgique a par ailleurs souscrit un contrat garantissant la part d'énergies renouvelables consommées.

1.2.3.1.5. INDICATEURS POUR MESURER LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe Bolloré suit un ensemble d'indicateurs afin de piloter et mesurer sa performance :

- 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) ;
- part de la consommation d'énergies issue de sources d'origine renouvelable.

Indicateurs de suivi des émissions de GES du Groupe Bolloré ⁽¹⁾

(en tonnes eq. CO ₂)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres	2021	2020	2020 pro forma	2019	Variation 2020-2021	Taux de couverture
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 ⁽²⁾	257 987	7 106	5 071	440	270 605	256 317	255 888	275 098	+ 6 %	100 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 ⁽³⁾	61 307	734	6 855	109	69 006	72 664	72 332	71 574	- 5 %	100 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 ⁽³⁾ – Market-Based	57 718	1 077	1 265	176	60 236	66 279	67 046	-	- 9 %	100 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	319 295	7 840	11 926	550	339 610	328 981	328 220	346 672	+ 3 %	100 %
Émissions GES – scope 3 ⁽⁴⁾	4 175 847	6 530 079	10 460	315	10 716 700	7 242 202	86 661	7 844 817	+ 48 %	100 %
TOTAL DES ÉMISSIONS GES SCOPES 1, 2 ET 3	4 495 142	6 537 919	22 386	865	11 056 311	7 571 183		8 191 489	+ 46 %	100 %

(1) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre.

Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins disponibles dans les tableaux de synthèse en fin de chapitre (voir chapitre 2 – 1.3.2. Tableaux de synthèse des indicateurs environnementaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière 2021 de Vivendi.

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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. 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 4 janvier 2022.

À l'international, les facteurs d'émission de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émission français a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.

Remarques concernant les taux d'incertitudes suivant les facteurs d'émission employés :

Pour les scopes 1 et 2, le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe se situe entre 5 % et 30 % selon les postes, selon les taux communiqués sur la base carbone de l'Ademe.

Si le Groupe concourt à affiner continuellement la fiabilité et la précision de ses données, les taux d'incertitude liés aux postes émetteurs relevant du scope 3 sont variables : tandis que les taux liés à l'amont de l'énergie se situent autour de 5 %, d'autres taux, tels que ceux des déplacements professionnels et de prestations de transport, peuvent atteindre 70 %.

La répartition des émissions de GES par zone géographique et poste d'émission est disponible en chapitre 2 – 1.3.2. Tableaux de synthèse des indicateurs environnementaux.

Indicateurs de suivi de la part d'électricité issue d'origine renouvelable consommée dans le Groupe Bolloré ⁽¹⁾

	2021	2020
Consommation totale d'électricité (en MWh)	278 604	282 765
Consommation d'électricité d'origine renouvelable (en MWh) ⁽²⁾	101 734	56 426
Part de la consommation d'électricité d'origine renouvelable (en %)	37 %	20 %

(1) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre.

Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins disponibles en chapitre 2 – 1.3.2. Tableaux de synthèse des indicateurs environnementaux. Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière 2020 de Vivendi.

(2) Sont concernées les entités suivantes : Bolloré Logistics Singapore, Bolloré Logistics UK, Bolloré Logistics Italy, Bolloré Logistics France, Blue Solutions, Bolloré Bretagne, Blue Solutions Canada, Bolloré Logistics Spain et Bluebus.

1.2.3.2. RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LIÉS À NOS ACTIVITÉS

Les politiques menées en termes de prévention des situations de 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 ses risques prioritaires.

1.2.3.2.1. LES RISQUES DE POLLUTION LOCALE, ACCIDENTS INDUSTRIELS ET GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES ⁽¹⁾

Priorisation des risques liés à la prévention des risques de pollution locale et gestion des matières dangereuses

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque prioritaire extra-financier.

En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

Du fait de son activité industrielle, le Groupe Bolloré a identifié comme prioritaires les risques de pollution locale et liés aux accidents industriels. Le transport et le stockage de produits dangereux ou la survenance d'accidents industriels ou d'incendies représentent notamment des risques environnementaux majeurs et constituent une priorité absolue en matière de

prévention. Ces risques n'ont pas été identifiés parmi les risques prioritaires de la division Communication, au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).

1.2.3.2.2. PRÉVENIR LES RISQUES DE POLLUTIONS LOCALES ET LES ACCIDENTS INDUSTRIELS

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 constituent de fait un outil d'aide à la décision afin de répertorier les actions préventives ou correctives à mettre en place (ex. : mesures de prévention en cas de transport ou stockage de matières dangereuses, inventaire des sources de déchets dangereux ou encore la mesure et l'analyse des émissions dans l'air, l'eau et les sols). Cette démarche d'amélioration continue s'inscrit au cœur du cycle de vigilance environnementale mis en œuvre au sein des entités du Groupe afin de prévenir les risques de pollutions locales et d'accidents industriels.

De plus, 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. Si les politiques mises en œuvre et indicateurs de performance tendent vers une homogénéisation au niveau du Groupe, ces derniers conservent

inévitamment les spécificités propres aux enjeux de chaque métier et activité. Chaque business unit met en place des plans de réponse aux situations d'urgence, basés sur le résultat des cartographies des risques. Pour assurer le suivi de la performance environnementale, les Directions générales des business units établissent des objectifs et des cibles, 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 de réunions des Comités exécutifs et/ou de revue de Direction QHSE annuelle.

Objectifs et avancement

Afin d'homogénéiser les politiques et indicateurs de suivi des différentes business units du Groupe, un socle d'indicateurs relatif aux risques liés à l'environnement, commun à l'ensemble des divisions (hors Vivendi) est déployé depuis 2019 (voir tableaux « Indicateurs de suivi du management environnemental du Groupe Bolloré » et « Indicateurs de suivi des incidents environnementaux du Groupe Bolloré »). Ce travail a encore été renforcé par la fixation d'objectifs raisonnables, validés début 2021 par la Direction générale (membres du Comité éthique – RSE et anticorruption) et cohérents avec la démarche d'amélioration continue inscrite au cœur des politiques existantes.

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Engagement des instances dirigeantes dans le suivi de la performance du Groupe à préserver l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des business units doivent avoir une politique environnementale signée par la Direction 	2022-2025	<ul style="list-style-type: none"> 82 % des entités juridiques intégrées au reporting RSE ⁽¹⁾ déclarent avoir une politique environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> 79 % des entités juridiques intégrées au reporting RSE ⁽¹⁾ déclarent avoir une politique environnementale
Implémentation de systèmes de management de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de l'effectif des entités juridiques intégrées au périmètre de reporting RSE ⁽¹⁾ couvert par un système de management de l'environnement 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 99 % de l'effectif est couvert par un système de management de l'environnement ⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> 97 % de l'effectif est couvert par un système de management de l'environnement ⁽¹⁾
Certification des systèmes de management	<ul style="list-style-type: none"> 70 % des entités juridiques ⁽¹⁾ couvertes par un système de management de l'environnement ont au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental (ex. : ISO 14001, ISO 50001, Green Terminal, etc.) 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 76 % des entités juridiques ⁽¹⁾ couvertes par un système de management de l'environnement ont au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental (ex. : ISO 14001, ISO 50001, Green Terminal, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> 50 % des entités juridiques ⁽¹⁾ couvertes par un système de management de l'environnement ont au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental (ex. : ISO 14001, ISO 50001, Green Terminal, etc.)
Prévention des pollutions et gestion des matières dangereuses	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des entités juridiques amenées à stocker ou transporter des matières dangereuses équipées de dispositifs de prévention des pollutions 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 50 % des entités déclarent être amenées à manutentionner et/ou à stocker des matières dangereuses Dont 81 % déclarent être équipées d'un dispositif de prévention des pollutions 	<ul style="list-style-type: none"> 48 % des entités déclarent être amenées à manutentionner et/ou à stocker des matières dangereuses Dont 78 % déclarent être équipées d'un dispositif de prévention des pollutions
	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie et/ou évaluation des risques environnementaux à réaliser a minima sur 100 % des entités déclarant des sites industriels (mise à jour tous les deux ans) 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 51 % des entités qui précisent détenir des sites industriels déclarent avoir réalisé une cartographie des risques environnementaux ou une analyse environnementale (évaluation des aspects environnementaux significatifs), dont 97 % déclarent l'avoir mise à jour dans les deux ans 	<ul style="list-style-type: none"> 49 % des entités qui précisent détenir des sites industriels déclarent avoir réalisé une cartographie des risques environnementaux ou une analyse environnementale (évaluation des aspects environnementaux significatifs), dont 93 % déclarent l'avoir mise à jour dans les deux ans

(1) Voir chapitre 2 – 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE.

Des mesures de préventions adaptées pour chacune des activités

• 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. Ainsi, depuis 2010, une cartographie des risques au regard des matières dangereuses manutentionnées, stockées et transportées de Bolloré Transport & Logistics recense notamment trois risques prioritaires pour les activités de transport et logistique :

- le transport d'hydrocarbures pour les réseaux ferrés ;
- le stockage d'ammonitrates pour les activités de logistique ;
- la manutention de conteneurs de classes 1, 6 et 7 pour les activités portuaires avec des mesures de sécurités dites « enlèvements sous palans ».

En 2020, les process de gestion des matières dangereuses des entités Bolloré Ports et Bolloré Railways ont par ailleurs été restructurés au regard des mises à jour réglementaires des classifications et sur base des référentiels internationaux reconnus.

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 actions correctives 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

Les entités portuaires sont gérées dans le respect des grands critères de management environnemental propres à la norme ISO 14001. Au total, 7 terminaux à conteneurs sur un total de 13 sont certifiés ISO 14001 (soit 53 %), en comptant la certification de 2 terminaux supplémentaires en 2021 (Bénin Terminal et Congo Pointe-Noire). De plus, Bolloré Ports prévoit, dans son plan de certification ISO 14001, la certification de deux terminaux actuellement en construction (CIT Côte d'Ivoire et Tibar Bay Project au Timor oriental) pour 2022.

En outre, désireux d'aller au-delà des exigences de la norme ISO 14001, la démarche de labellisation Green Terminal mise en œuvre par Bolloré Ports en 2020 vise la prise en considération d'enjeux environnementaux clés telles que : les usines de traitement, les modalités de construction résultantes des études d'impact social et environnemental, 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, de projets de développement ou de modifications d'installations portuaires, les entités portuaires et ferroviaires procèdent à des études d'impact environnemental, en concertation avec les parties prenantes. Soumises aux autorités locales compétentes et autres 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 (biodiversité, pollution des sols, etc.) et le 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.

Concernant les activités portuaires, les risques les plus sensibles en matière de pollution locale, qu'elle soit graduelle ou accidentelle, renvoient 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), au Cameroun (Kribi Terminal) et au Ghana (MPS), les eaux usées après traitement sont analysées par un laboratoire 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 lié à un effondrement de portique constitue en outre le risque majeur d'accident industriel pour les activités portuaires. En effet, 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 à travers le monde. En cas d'accident majeur, un plan de gestion de crise est piloté au niveau du siège de Bolloré Ports et peut déboucher sur un plan d'urgence qui conduit à plan de continuité d'activité déployé par l'entité concernée.

En 2021, Bolloré Ports a renforcé la sensibilisation de ses partenaires à la pénibilité et la spécificité de manutention et de stockage de conteneurs dangereux, notamment les enlèvements ou réceptions sous palans, tant en termes de planification qu'en termes d'impact sur les productivités navires. La gestion des conteneurs dangereux doit suivre un processus spécifique clairement défini par le Groupe Bolloré et communiqué aux tiers.

Bolloré Railways

De par la nature même de l'activité ferroviaire et du type de déchets générés (huiles usagées, chiffons souillés, déchets plastiques, filtres à huiles et à essence, émissions de fumées...) (voir section 1.2.3.2.3. Optimiser la gestion des déchets et favoriser l'économie circulaire), les activités ferroviaires ont un impact sur l'environnement. 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 réalisée en 2019.

Toutes les entités Bolloré Railways sont équipées de dispositifs de prévention des pollutions pour l'intervention en cas de déversement accidentel d'hydrocarbures sur la voie ferrée, tels que des kits antipollution, des motopompes, des bâches géotextiles, des réservoirs, etc. Les concessions ferroviaires 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). 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, le déversement d'hydrocarbures, ou encore à l'utilisation des kits antipollution. Enfin, depuis 2018, la société Camrail a signé un protocole de partenariat avec le centre de recherche Hydrac (Hydrocarbures Analyses Contrôles) pour l'analyse physicochimique 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.

Des mesures de prévention mises en place concernant la manipulation des traverses créosotées

Historiquement, Bolloré Railways exploite des réseaux pouvant encore contenir des traverses de chemin de fer créosotées : 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, Bolloré Railways a mis en place un plan d'action spécifique pour éviter toute contamination du personnel et des tiers par ce produit, dont l'une des principales actions consiste à remplacer les traverses créosotées par des traverses en béton. De plus, la problématique de gestion des traverses de bois créosotées est prise en compte dès les premières études de faisabilité des projets de renouvellement des lignes ferroviaires. Dans le cadre du projet de renouvellement de la ligne ferroviaire entre Douala et Yaoundé, une étude d'impact environnemental et social a été réalisée, et un plan de gestion des traverses de bois créosotées a été proposé. Par ailleurs, Camrail a fait appel en juillet 2020, à l'ONG Réseau camerounais des organisations de droit de l'homme (Recodh) pour établir un état des lieux de l'utilisation des traverses de bois créosotées par les populations riveraines et procéder à leur information et sensibilisation sur les dangers de l'utilisation des traverses de bois créosotées à des fins domestiques. Des campagnes d'information et de sensibilisation ont été organisées dans 173 localités.

En outre, les agents de Camrail et ses sous-traitants sont régulièrement sensibilisés à ces enjeux et aux risques environnementaux et sanitaires. Deux espaces ont été construits ou aménagés pour le stockage des traverses créosotées usagées dans les meilleures conditions, ainsi qu'un déconteneur pour la collecte des eaux de l'aire de stockage. Un programme médical a été mis en place pour le suivi des agents et ex-agents.

Bolloré Logistics

Chez Bolloré Logistics, le management de l'environnement est encadré par la politique QHSE, en conformité avec la norme ISO 14001. L'obtention en 2020 de la triple certification SMI (incluant les certifications ISO 14001, ISO 9001 et ISO 45001) multisites pour l'ensemble des entités des régions Amériques, Europe, Moyen-Orient et Asie-Pacifique est encore venu renforcer son engagement. En 2021, cette démarche de certification SMI globale a été étendue au continent africain, dont 100 % des entités étaient déjà couvertes par un système de management environnemental.

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, en particulier le transport d'hydrocarbures et de cyanure en Afrique. 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 et la formation du personnel. En outre, 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, des mesures spécifiques sont instaurées. Par exemple, les zones de stockage de produits chimiques disposent de moyens de confinement des déversements afin d'en contrôler les écoulements accidentels et des kits comprenant des produits absorbants (granulés, plaques, boudins absorbants) sont mis à disposition. Les matériaux contaminés sont traités, de façon sûre et adéquate, via un prestataire spécialisé dans le traitement 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, etc.) 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 ;
- des inspections internes régulières de manière à vérifier le bon état et l'accessibilité des moyens de lutte contre l'incendie et dispositifs de secours, le respect des règles de sécurité, etc. ;
- de procédures spécifiques telles que la délivrance de permis de travail avant réalisation de certaines interventions à risques (ex. : 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, telles que la certification ICMI (International Cyanide Management Code) détenue par les entités réalisant des opérations de transport de cyanure de sodium.

En outre, Bolloré Logistics a formalisé ses exigences fondamentales en matière de QHSE pour la conception d'entrepôts, mais aussi pour les yards : un manuel énumère les standards requis 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. Des formations dédiées à la manutention et au transport de marchandises dangereuses sont également dispensées auprès du personnel (IMDG, IATA, ADR, CFR49...).

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. 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.

Concernant les sous-traitants chargés d'assurer le transport de marchandises dangereuses, ceux-ci sont sélectionnés selon la liste des fournisseurs qualifiés enregistrés dans la plateforme Link Partner, dont la sélection est basée sur plusieurs critères suivant la procédure Vendor Management (conformité aux réglementations, qualité de service, qualification du personnel, matériel mis à disposition en bon état, approprié, correctement entretenu...). En fonction de la sensibilité des marchandises dangereuses pouvant être transportées, un audit de préqualification est réalisé pour vérifier les informations fournies par le sous-traitant.

• **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, tels que le risque de déversement d'hydrocarbures lors de chargement ou de déchargements, mais aussi le risque d'incendie des locaux et de stockage de produits dangereux. Ces enjeux sont encadrés par la politique générale environnement, santé et sécurité de Bolloré Energy, qui s'appuie notamment sur la certification ISO 14001. En 2021, quatre auditeurs internes ont été formés sur la certification ISO 14001.

Depuis 2017, Bolloré Energy s'est engagé dans une démarche volontaire de certification selon la norme ISO 14001:2015 pour 100 % de ses dépôts pétroliers Seveso, allant au-delà des exigences réglementaires minimales. Ainsi, 100 % des dépôts massifs sont couverts par un système de management environnemental et une politique spécifique environnement.

Ces démarches stratégiques ont permis à Bolloré Energy de réduire ses impacts environnementaux et représentent un gage de responsabilité vis-à-vis des problématiques environnementales, mais aussi 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), permettant aux collaborateurs de s'exercer techniquement aux bonnes pratiques. Ces exercices mobilisent non seulement le personnel opérationnel sur site, mais également des externes (pompiers, etc.). De plus, des exercices de « cellules de crise » sont organisés et mobilisent notamment le personnel du siège. En 2021, deux exercices de cellule de crise ont été organisés sur le site de Gerzat, impliquant la préfecture pour l'un d'entre eux (sur un scénario de type « feu de cuvette de rétention »).

• **Stockage d'électricité et systèmes**

Division Bretagne

L'ensemble des usines bretonnes sont couvertes par un système de management environnemental commun, et Blue Solutions Canada a mis en place son propre système environnemental. Les activités Blue Solutions France (2019), Blue Solutions Canada (2020), Bluebus (2020) et Bolloré Films diélectriques (2011) sont certifiées ISO 14001. La certification de l'activité Bolloré Films packaging est prévue pour 2022. En 2021, 14 audits internes ISO 14001 ont été réalisés sur les sites de la division Bretagne.

Trois risques principaux ont été identifiés pour les activités de la division Bretagne et font l'objet de mesures d'atténuation dédiées :

- les risques d'incendie : systèmes d'extinction et de détection, formation et exercices incendie incluant des scénarios de déversement accidentel (14 exercices réalisés en 2021) ;
- les risques de pollution des eaux : 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 ;
- les risques de pollution de l'air, qui passent par le traitement des rejets de composés organiques volatils (COV) par oxydation thermique sur le site Batteries.

Chaque année, les sites font l'objet d'investissements conséquents pour maîtriser les risques environnementaux (par exemple en 2021 : installation d'un caisson anti-explosion et achat d'armoires de sécurité pour le stockage de produits chimiques pour les usines en Bretagne).

Par ailleurs, il est à noter que la technologie de fabrication de batteries LMP® « tout-solide » a l'avantage d'écartier les risques environnementaux liés à

l'écoulement de liquide dangereux ou à la formation d'atmosphère explosive en milieu confiné. En outre, les batteries LMP® sont exemptes de SVHC (Substance of Very High Concern), selon le règlement REACH, et de CMR (produits cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction) selon le règlement CLP.

Des contrôles périodiques des installations selon la réglementation en vigueur sont effectués. Les interventions de prestataires et de transporteurs sur nos sites font l'objet de plans de prévention et de protocoles de sécurité.

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 2021, 32 personnes ont été formées au transport de matières dangereuses.

Des séances de sensibilisation aux enjeux environnementaux sont régulièrement menées sur les sites de la division Bretagne (diffusion de tableaux de bord, flashes infos, etc.).

Blue Systems

L'ensemble des entités IER et Automatic Systems, filiales de Blue Systems, déploient un système de management environnemental. Les principaux sites de production 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. En 2021, les sites en France et au Canada ont commencé à planifier la démarche pour une certification à vision 2023-2024. Des audits sécurité sont réalisés régulièrement (mensuellement pour le site de Besançon et trimestriellement pour Automatic Systems France). Un audit interne est également mené chaque année chez Automatic Systems Belgique, dans le cadre du déploiement de la solution « BLED » (bruit, lumière, énergie, déchets), où chaque responsable de processus a en charge son évaluation vis-à-vis de certaines thématiques environnementales.

Dans le cadre de sa certification ISO 14001, Automatic Systems Belgique a réalisé une cartographie de ses risques environnementaux. Ce travail a également été réalisé sur tous les sites d'IER France en 2020, en vue d'une certification ISO 14001 prochaine. Les principaux risques sont :

- production de déchets dangereux : chiffons souillés, DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques), emballages vides souillés, aérosols vides, batteries, etc. ;
- utilisation et stockage des produits de nettoyage pouvant avoir des risques pour l'environnement.

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, dégriffants, 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, tri des déchets, diffusion de la Charte environnementale IER, chantier 5S, journées citoyennes, campagne de DEEE. Par ailleurs, fin 2021, un groupe de travail dédié au développement durable a été mis en place chez Automatic Systems afin de définir un plan d'action à trois ans. Une étude de matérialité est en cours de réalisation. Un plan de communication interne est également en cours et s'articulera sur les quatre axes définis par le Groupe, ainsi que sur les ODD prioritaires identifiés (premier rapport d'activité prévu pour fin 2022).

Indicateurs de suivi du management environnemental du Groupe Bolloré

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des systèmes de management environnemental du Groupe Bolloré ⁽²⁾

(en pourcentage)	2021				Total 2021	Total 2020	Variation 2021-2020
	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres			
Part de l'effectif couvert par un système de management de l'environnement	100	100	88	78	99	97	+ 2
Part des entités ayant mis en place un système de management de l'environnement	100	100	90	33	97	95	+ 2
Dont la part d'entités ayant au moins un site certifié ou labellisé par un référentiel environnemental (ex. : ISO 14001, ISO 50001, Green Terminal, etc.)	80	40	56	0	76	50	+ 26

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting RSE (voir chapitre 2 – 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors Vivendi, le risque de pollution locale lié au transport et/ou stockage des matières dangereuses n'ayant pas été identifié parmi les risques prioritaires au regard des activités de la division Communication.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des incidents environnementaux du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	Transport et logistique ⁽³⁾	Logistique pétrolière ⁽⁴⁾	Stockage d'électricité et systèmes ⁽⁵⁾	Autres	Total 2021	Total 2020
Nombre d'incidents environnementaux	113	0	1	NC	114	116

NC : non communiqué.

(1) Ces indicateurs portent sur le périmètre du reporting RSE (voir section 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors Vivendi, le risque de pollution locale lié au transport et/ou stockage des matières dangereuses n'ayant pas été identifié parmi les risques prioritaires au regard des activités de la division Communication.

(3) Événement graduel (périmètre ports et rail), incidentiel 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.

(4) Nombre d'accidents déclarés au titre du conseiller à la sécurité en transport de marchandises dangereuses nécessitant une déclaration à l'administration de tutelle.

(5) Nombre d'accidents environnementaux ayant entraîné une pollution.

1.2.3.2.3. OPTIMISER LA GESTION DES DÉCHETS ET FAVORISER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Politique Groupe

Le Groupe porte une attention particulière au suivi de ses déchets dans les différents sites en France et à l'international, dont la gestion fait partie des mesures mises en œuvre pour réduire ses risques de pollutions locales (stockage de matières dangereuses notamment). 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). Les résultats du reporting permettent de suivre la production de déchets dangereux et non dangereux des sites industriels des entités intégrées au reporting RSE (voir section 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE) et d'identifier la part

valorisée ou recyclée. Depuis 2020, 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 la division Stockage d'électricité et systèmes (usines de production de batteries, et DEEE chez IER) et de Bolloré Energy (dépôts pétroliers où les hydrocarbures résiduels sont soit traités par valorisation thermique, soit enfouis).

Depuis 2017, le Groupe Bolloré a renforcé son process de reporting déchets en affinant notamment sa maille d'analyse par sous-catégories de déchets (plus de 30 catégories de déchets recensées telles que le papier, le bois, les métaux, les huiles usagées, etc.), assurant ainsi une traçabilité plus fine des déchets reportés, et en améliorant le taux de couverture de l'indicateur.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Gestion des déchets et économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des stratégies 4R : réduire, réparer, recycler, réutiliser Renforcer la part de déchets recyclés/valorisés 	2022	<ul style="list-style-type: none"> 31 % des déchets dangereux valorisés ou recyclés en 2021, contre 38 % en 2020 ⁽¹⁾ 55 % de déchets non dangereux valorisés ou recyclés en 2021, contre 48 % en 2020 ⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> 38 % de déchets dangereux valorisés ou recyclés en 2020, contre 31 % en 2019 ⁽¹⁾ 48 % de déchets non dangereux valorisés ou recyclés en 2020, contre 41 % en 2019 ⁽¹⁾

(1) Indicateurs issus du reporting RSE (voir section 1.3.2.1. Note méthodologique du reporting RSE).

Les spécificités liées à la gestion des déchets et à l'économie circulaire au sein des activités du Groupe

• 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

Chez Bolloré Ports, le renforcement du reporting interne intégrant le suivi précis par catégorie de déchets a permis d'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. Ainsi, en 2021, la production d'huiles usagées a diminué de 9 % par rapport à l'année précédente. Bolloré Ports concourt en outre à augmenter continuellement la part de déchets valorisés. Ainsi, près de 83 % des huiles usagées générées par les activités ont été recyclées en 2021, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2020. La gestion des déchets repose notamment sur le référentiel ISO 14001.

Le déploiement du processus de labellisation Green Terminal validé par Bureau Veritas a également permis d'optimiser le suivi des déchets, par la promotion des bonnes pratiques sur les terminaux telles que l'établissement de plans de déchets, 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 représente une pratique exemplaire. Par ailleurs, dans le cadre de projets de construction, un dispositif de suivi des déchets liés à la construction a été mis en place (pour CIT, Dili et Haïti).

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 matériel usagés (ex. : chez Camrail, mise à disposition contre un franc symbolique d'huiles de vidanges à des structures agréées dans la valorisation des déchets) (voir section 1.2.3.2.2. Prévenir les risques de pollutions locales et les accidents industriels/Bolloré Railways – zoom sur le traitement des traverses créosotées). Par ailleurs, les locomotives de nouvelle génération présentent l'avantage d'avoir une fréquence réduite des cycles de maintenance préconisée par les constructeurs (par rapport aux anciennes locomotives), diminuant ainsi la production de déchets (huiles usagées, etc.) liés aux opérations de maintenance, et ainsi l'impact environnemental.

Bolloré Logistics

Chez Bolloré Logistics, les déchets produits par les sites sont traités conformément aux réglementations locales et aux procédures de gestion des déchets définies par l'entité, s'appuyant sur les lignes directrices 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. L'amélioration des processus de suivi, de tri et de valorisation des déchets au sein des entités, ainsi qu'une plus grande sensibilisation des collaborateurs ont permis une hausse de la part des déchets dangereux et non dangereux

valorisés ou recyclés. À titre d'exemple, le taux de recyclage ou de valorisation des déchets dangereux de Bolloré Logistics France est passé de 78 % en 2020 à 89 % en 2021. Concernant les déchets non dangereux, le taux de recyclage ou de valorisation est passé de 59 % en 2020 à 71 % en 2021.

De plus, dans le cadre de l'enrichissement de son offre de solutions supply chain durables, Bolloré Logistics poursuit ses travaux liés à l'optimisation des emballages et le développement de projets d'économie circulaire, avec comme objectifs la réduction des emballages carton et plastique, et un approvisionnement en consommables plus respectueux de l'environnement. À travers le développement du projet « REcycle », Bolloré Logistics promeut ainsi la réutilisation des emballages et consommables utilisés pour le transport et la logistique, telles que les housses de palette avion, les éco-wraps – utilisées sur les palettes de pré et post-acheminement, les kits isothermes à l'intérieur de conteneurs. Les équipes ont développé en parallèle une application digitale dédiée afin de permettre la gestion de ces consommables (réservation d'emballage en fonction des besoins, visibilité du stock de ces emballages réutilisables à travers le monde, accompagnement dans leur gestion douanière, etc.). Par exemple, au Canada, des kits isothermes réutilisables ont été déployés pendant l'hiver pour les exportations conteneurisées d'un client depuis la France. Aux États-Unis, des solutions d'éco-wraps (emballage réutilisable enveloppant une palette pour remplacer le filmage plastique) ont été utilisées entre plusieurs points de collecte chez le client et les centres opérationnels de Bolloré Logistics. Ces initiatives ont permis d'éviter près de trois tonnes de plastique en seulement six mois.

D'autres solutions déjà existantes concernent l'utilisation de bacs plastique pliables réutilisables pour la livraison urbaine ou encore l'appel à des prestataires externes pour la réparation de palettes en bois, voire leur réutilisation. À Singapour, l'activité de logistique contractuelle étant très significative, toutes ces solutions liées aux emballages et à l'approvisionnement de consommables durables ont été mis en œuvre. Plus de 400 références de consommables sont désormais monitorés dans un outil dédié et le développement durable est l'un des six critères faisant l'objet d'une analyse annuelle de performance des principaux fournisseurs ; 78 % du poids total des consommables achetés proviennent de sources recyclées ou réutilisées. En 2021, sur l'activité logistique contractuelle, une feuille de route développement durable a été mise en place pour 80 % des grands comptes et pour 100 % des appels d'offres.

Dans le cadre du challenge annuel Actogether, plus de 180 actions liées à la gestion des déchets dans les bureaux et entrepôts, favorisant la mise en place de la politique 4R (Réduire, Réutiliser, Réparer, Recycler) ou centrés sur les emballages écoresponsables ont été finalisées en 2021. Impliquant fortement les collaborateurs, ces actions ont permis d'éviter 1 200 tonnes de CO₂e. Des actions très diverses ont été réalisées, comme l'amélioration du processus de gestion des déchets suite à un audit sur deux principaux sites en Australie, permettant le recyclage de tonnes de cartons et plastiques plutôt qu'une mise en décharge. Au Bangladesh, Bolloré Logistics promeut la réutilisation d'ordinateurs fixes et portables en organisant une vente aux enchères auprès des salariés, permettant un accroissement de la durée de vie des équipements informatiques en les rendant accessibles. D'autres actions ont concerné l'élimination des déchets plastiques dans les bureaux, l'amélioration du tri et du taux de recyclage, la nature des consommables en entrepôt et des fournitures bureaux utilisés, le déchetage des cartons usagés pour caler les produits dans un colis, l'usage et les matériaux du papier adhésif, la seconde vie des équipements, etc.

Emballages : favoriser l'écoconception et le sourcing écoresponsable

Sur les plateformes logistiques de Roissy – Charles-de-Gaulle et Le Havre, les équipes de Bolloré Logistics emploient désormais un film de protection pour filmer les palettes composé à plus de 80 % de plastique recyclé pour tous les affrètements. Sur la plateforme logistique de Miami, depuis le premier trimestre 2021, tous les films plastiques traditionnels pour palettes utilisés pour les activités de logistique contractuelle sont remplacés par un film biodégradable ; la solution a ensuite été déployée dans un autre entrepôt à Dallas. Ce film est fabriqué à partir de ressources naturelles, végétales et renouvelables, et est certifié 100 % USDA. À Singapour, l'entreprise a introduit début 2020, un film étirable de 12 microns d'épaisseur, versus 23 microns auparavant, dont les tests ont démontré leur efficacité pour protéger les palettes. Cette nouvelle solution a permis d'économiser près de six tonnes de plastique en 2021, associé à une réduction de coût.

• **Stockage d'électricité et systèmes**

Division Bretagne

Les déchets de la division Bretagne sont gérés de la manière suivante :

- réduction à la source :
 - les chutes de fabrication de film diélectrique et de certaines gammes de film d'emballage sont broyées et réextrudées afin de les transformer en matière première secondaire. Ces sous-produits sont revendus à des clients ou sont susceptibles d'être réutilisés dans notre process de film d'emballage (gamme BRi utilisant 30 % de matière recyclée postindustrielle);
 - utilisation de praticables retournables sur l'activité Bluebus afin de limiter les déchets d'emballages;
- les déchets générés sont triés et orientés en priorité vers des filières de recyclage;
- les déchets non recyclables des usines bretonnes sont orientés vers des filières de valorisation énergétique. Aucun déchet ne part en filière d'enfouissement.

Par ailleurs, la recyclabilité des batteries LMP® est une priorité pour Blue Solutions, qui s'engage à créer une chaîne de valeur durable dans laquelle plus de 80 % de ses matières premières métalliques sont réutilisées ou recyclées. En effet, tous les packs de batteries sont démontés pour récupérer les matériaux recyclables (tels que l'aluminium, le cuivre ou les cartes électroniques), qui sont ensuite traités par la filière standard de recyclage. En complément, Blue Solutions développe depuis 2020 une solution innovante et brevetée pour extraire, recycler et réutiliser le lithium-métal des batteries usagées et en fin de vie. L'objectif est de récupérer du lithium sous une forme pouvant être réutilisable, après purification, dans les batteries

fabriquées. Les résultats obtenus sur ce prototype sont très prometteurs : jusqu'à 90 % du lithium-métal peut être extrait, et le taux de pureté obtenu permet sa valorisation. Plus de 440 000 euros ont été investis à date, et Blue Solutions continue à améliorer et à développer ce procédé afin de le déployer de manière industrielle.

Blue Systems

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 amené 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 1^{er} 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.

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des déchets du Groupe Bolloré ⁽²⁾

	2021				Total 2021	Total 2020	Total 2019	Taux de couverture 2021 ⁽³⁾
	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres				
Quantité totale de déchets dangereux (en tonnes)	8 858	1 971	974	0	11 802	9 442	9 079	100 %
Dont part des déchets dangereux recyclés ou valorisés (en %)	15	81	74	0	31	38	31	100 %
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) (en tonnes)	19 196	161	4 664	1	24 021	22 268	21 183	100 %
Dont part des déchets non dangereux recyclés ou valorisés (en %)	45	92	96	100	55	48	41	100 %

(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.
 (2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors Vivendi, le risque de pollution locale lié au transport et/ou stockage des matières dangereuses n'ayant pas été identifié parmi les risques prioritaires au regard des activités de la division Communication. Les données Groupe consolidées, incluant la division Communication, sont néanmoins disponibles dans les tableaux de synthèse en fin de chapitre (voir chapitre 2 – 1.3.2. Tableaux de synthèse des indicateurs environnementaux). Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière 2021 de Vivendi.

1.2.3.2.4. OPTIMISER LA GESTION DE L'EAU

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 section 1.2.3.2.2. Prévenir les risques de pollutions locales et les accidents industriels).

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. Par principe, toutes les installations critiques doivent être équipées pour assurer le traitement des eaux usées conformément aux réglementations locales.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Gestion de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des actions de réduction des consommations d'eau et/ou prévention des fuites/pertes sur les réseaux d'eau 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de dispositifs permettant un suivi continu des variations du débit afin d'identifier les éventuelles fuites et mise en place de systèmes de gestion performants pour maîtriser la consommation d'eau chez Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Logistics • Actions locales à travers le réseau dans le cadre du Green Terminal chez Bolloré Ports et du programme AcTogether chez Bolloré Logistics (réduction des consommations, récupération et retraitement des eaux de pluie, etc.) 	À mettre en place

Les spécificités liées à la gestion de l'eau au sein des activités du Groupe

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Dans le cadre du déploiement de son label Green Terminal, Bolloré Ports souhaite faire de la protection des ressources en eau et de la maîtrise de leur consommation les pierres angulaires de sa stratégie pour la promotion d'une logistique écoresponsable. Pour ce faire, il déploie au sein des infrastructures qu'il opère des plans de gestion de l'eau, qui s'appuient sur des dispositifs spécifiques permettant un suivi continu des variations du débit afin d'identifier les éventuelles fuites et des systèmes de gestion performants pour maîtriser la consommation d'eau (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, etc.), et veille à la sensibilisation du personnel.

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 est 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 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

Pour les activités de Bolloré Logistics, l'utilisation de l'eau étant majoritairement liée aux installations sanitaires et au nettoyage, le risque hydrique n'a pas été identifié comme matériel. Les consommations d'eau sont suivies dans toutes les entités à l'aide des compteurs sur le réseau ou des factures. Une politique de réduction des consommations d'eau est mise en place, notamment via l'équipement de bacs de récupération des eaux de pluie sur des sites du réseau. L'optimisation de la consommation d'eau est également prise en compte dans les nouvelles constructions, et l'utilisation quotidienne fait l'objet de campagnes d'écogestes auprès des collaborateurs. En 2021, une action innovante de transformation de l'humidité de l'air en eau potable a été mise en place dans l'agence de Rémire-Montjoly, en Guyane, et a remporté le trophée de la meilleure action du challenge AcTogether. Les équipes de cette agence ont en effet décidé de tester une fontaine à eau branchée sur le réseau électrique et sans branchement réseau eau, et ont ainsi pu économiser un total de 4 800 litres d'eau sur l'année.

Indicateur Indicateurs de suivi de la consommation d'eau ⁽¹⁾

(en m ³)	2021 ⁽³⁾				Total 2021	Total 2020	Total 2019
	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Autres			
Consommation d'eau ⁽²⁾	1 546 905	67 360	19 539	7 310	1 641 115	1 484 073	1 636 558

(1) Cet indicateur porte sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, par souci de lisibilité avec les actions présentées qualitativement dans ce chapitre.

(2) Comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel.

(3) Taux de couverture 2021 : 100 % du périmètre de reporting RSE Bolloré.

1.2.3.2.5. PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe Bolloré 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.

Les mesures prises pour préserver la biodiversité au sein des activités du Groupe

• Transport et logistique

Bolloré Ports

Avant d'entreprendre tout projet de construction ou de modernisation de ses infrastructures portuaires, Bolloré Ports fait appel à des organismes indépendants pour réaliser des études techniques et environnementales qui sont ensuite transmises à l'autorité nationale en charge de l'environnement. Ces études, qui intègrent la prise en compte de la biodiversité, reflètent la volonté de Bolloré Ports de concilier ses besoins opérationnels et la préservation de la diversité biologique des milieux dans lesquels il s'est implanté.

Au Timor oriental, où Bolloré Ports a démarré début 2022 les activités du port en eaux profondes de Tibar Bay, des études environnementales lancées avec le concours de la Banque mondiale ont permis de définir les mesures compensatoires à mettre en œuvre pour reconstituer une zone de mangrove et préserver la faune marine par la mise en place d'un éclosoir pour protéger les tortues. Au Ghana, Meridian Port Services (MPS) met en œuvre depuis 2018 un programme pour la conservation des tortues marines qui consiste à

transférer en toute sécurité les œufs de tortue se trouvant menacés dans leur milieu naturel vers une écloserie fermée reproduisant leur environnement. Ce programme comporte en outre la formation de huit employés chargés de patrouiller, avec des volontaires, sur les 9 km de plage qui s'étendent de Old Ningo à Prampram. Enfin, depuis mars 2021, Congo Terminal a lancé une série de journées de sensibilisation des familles à la préservation de la biodiversité. En partenariat avec l'ONG Écocentre Renatura, Congo Terminal sensibilise des centaines de familles de Pointe-Noire aux enjeux des tortues marines, aux méfaits du braconnage et aux implications de l'eau pour la planète.

Enfin, dans le cadre de la Journée mondiale de la biodiversité, Bolloré Transport & Logistics Bénin a signé un accord de partenariat avec plusieurs ONG de protection et de préservation de la mangrove, ainsi qu'avec l'association des femmes productrices de sel de Togbin-Adouanko. Cet accord vise à soutenir financièrement la mise en œuvre d'actions d'entretien, de surveillance et de préservation, et à soutenir les femmes productrices de sel pour les encourager à protéger la forêt de mangrove (essentiel à la survie de nombreuses espèces animales et végétales) par le biais de leurs activités.

Bolloré Railways

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.

Enfin, l'utilisation de pesticides aux abords des voies pour le désherbage est contrôlée, et seuls les pesticides homologués par l'administration en charge de la protection de l'environnement sont autorisés chez Camrail. Chez Sitarail, le désherbage se fait manuellement.

Bolloré Logistics

Désireux de réduire l'empreinte environnementale de ses activités, Bolloré Logistics s'engage depuis huit ans en partenariat avec un cabinet de conseil en écologie dans une politique active en faveur de la biodiversité portée par une Charte Biodiversité, intégrée depuis 2018 dans son programme RSE Powering Sustainable Logistics. Cette politique a été déployée en France sur des sites pilotes : les hubs logistiques à Roissy, au Havre et le site de Nantes, tous labellisés BiodiverCity® par le CIBI (Conseil international Biodiversité et Immobilier), ainsi que le siège social à Puteaux. Depuis 2019, elle se développe à l'international avec le Blue Hub de Singapour, premier site en Asie à avoir obtenu la labellisation BiodiverCity®, et la Charte « Bâtiment responsable Bolloré Logistics », qui stipule que toute nouvelle construction d'envergure, comme les grands hubs logistiques, soit certifiée avec un standard environnemental et labellisée BiodiverCity®.

Membre fondateur et administrateur du CIBI, Bolloré Logistics compte parmi les entreprises pionnières en France à avoir mis en place un système de management de la biodiversité (SMB), certifié « Engagement Biodiversité » par Ecocert® depuis 2015, qui permet de suivre la mise en place d'actions locales en faveur de la biodiversité sur ses sites labellisés BiodiverCity®, avec la réalisation d'inventaires faune-flore tous les cinq ans. Un comité de pilotage de la politique biodiversité, animé par une écologue et réunissant plus d'une cinquantaine de représentants, dont 16 ambassadeurs Biodiversité, est tenu tous les semestres afin de mettre en œuvre les 15 actions du SMB et de suivre leur évolution au plus près.

Depuis 2016, Bolloré Logistics travaille sur une base de données écologiques de son patrimoine foncier dans le monde afin de définir des plans d'action locaux adaptés en partenariat avec des écologues : 82 % des sites de Bolloré Logistics ont été analysés et 100 % des sites reconnus à potentiel écologique (81 sites) ont fait l'objet d'un diagnostic spécifique (environnement, surface, emprise, occupation du sol, zones protégées, etc.). La déclinaison et le suivi de la politique biodiversité de Bolloré Logistics sur ses sites certifiés par Ecocert® ont permis d'identifier des actions pouvant être dupliquées dans son réseau international, notamment via le challenge interne AcTogether. Ainsi, en 2021, plus de 370 actions en faveur de la biodiversité ont ainsi été menées dans 41 pays, avec à la clé 47 500 m² d'espaces verts gérés sans pesticides, 7 493 arbres plantés, 31 abris installés pour la faune et les ruches, et 1 215 tonnes de CO₂e

économisées grâce à de nombreuses actions en faveur de la mobilité douce, d'achat de produits respectueux de l'environnement, de réduction et de recyclage des déchets (diminution de la consommation de papier, d'objets en plastique à usage unique dans les bureaux, de réutilisation et optimisation des consommables en carton, plastique et bois dans la supply chain, etc.)

Enfin, une évaluation des impacts de l'entreprise (mais aussi de ses clients et fournisseurs) sur la biodiversité selon une approche inspirée de l'ACV (analyse de cycle de vie) tirée de l'expérience ISO 14001 des sites a été lancée fin 2020. Pour ce faire, un partenariat a été signé début 2022 avec un laboratoire de recherche de l'université Le Havre Normandie pour étudier l'impact et les marges de progrès de l'entreprise tout au long de sa chaîne de valeur.

L'entreprise s'étant engagée dès 2018 dans la démarche Act4nature portée par l'association EPE (Entreprises pour l'environnement), elle a publié le résultat de ses actions en faveur de la biodiversité menées pendant deux ans, notamment via la première édition du challenge AcTogether, sur le site Act4nature international. Forte de cette expérience, l'entreprise a décidé de maintenir son ambition en rejoignant l'initiative Entreprises engagées pour la nature – Act4nature France et de renforcer sa politique en faveur de la biodiversité avec des engagements volontaires déployés à l'international à l'horizon 2025. Les sites Bolloré Logistics mettant en place un plan d'action couvrant les trois axes de la Charte Biodiversité reçoivent désormais un certificat interne « Site engagé pour la nature ». En 2021, Bolloré Logistics a ainsi été reconnue Entreprise engagée pour la nature par l'Office français de la biodiversité pour ses engagements spécifiques en France et en outre-mer à l'horizon 2025 via Act4nature France.

Les 12 engagements individuels de Bolloré Logistics à l'horizon 2025 sont publiés sur la plateforme Act4nature France. Et les engagements en faveur de la biodiversité du programme RSE Powering Sustainable Logistics sont :

- la mise en place d'un plan d'action biodiversité sur 35 sites à l'international d'ici à 2025 (15 sites engagés pour la nature nommés fin 2021) ;
- 100 % des nouvelles constructions de hubs logistiques certifiées avec un standard de construction durable et une labellisation BiodiverCity® avec un inventaire faune-flore tous les cinq ans ;
- l'engagement à doubler les espaces intérieurs en aménagement biophilique en 2025, vs 2019, pour favoriser le bien-être au travail des salariés (150 000 m² bénéficient de la Charte d'aménagement intérieur intégrant la qualité de vie au travail et du verdissement des locaux, soit + 13 % en 2021) ;
- le renforcement de la lutte contre le trafic illégal d'espèces protégées par la CITES et de bois rares (mesures FLEGT) avec la signature de la Déclaration du palais de Buckingham en 2020 et la réalisation d'un plan d'action à finaliser d'ici à 2025 ;
- une analyse environnementale pour 100 % des sites français avec un plan d'action de prévention des pollutions des sols, de l'eau et de l'air d'ici à 2025 ;
- 50 % des collaborateurs sensibilisés à la biodiversité et au changement climatique à fin 2022 (13 400 à fin 2021).

1.2.4. S'ENGAGER À LONG TERME POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

En sa qualité d'acteur économique mondial majeur, le Groupe mène une politique volontariste dans les domaines de l'accès à l'éducation, à la formation et aux soins. Il met en place des partenariats pérennes sur des thématiques en

lien avec ses activités et ses valeurs, en développant des synergies avec les acteurs locaux des territoires au sein desquels il est implanté.

1.2.4.1. RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES ⁽¹⁾

Priorisation des risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales

Transport et logistique			Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes		Communication
Bolloré Ports	Bolloré Railways	Bolloré Logistics	Bolloré Energy	Division Bretagne	Blue Systems	Vivendi

(1) Risque et opportunité prioritaires.

En bleu : risque extra-financier prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

En gris : risque extra-financier non prioritaire à l'échelle de la business unit et/ou division.

Implanté dans 111 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.

Ces risques n'ont pas été identifiés parmi les risques prioritaires de la division Communication, au regard de la nature de ses activités. Pour plus d'informations sur la maîtrise des risques RSE prioritaires de la division Communication (voir document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi – chapitre 2 – 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers).

1.2.4.2. UN GROUPE ENGAGÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DES POPULATIONS ET DES TERRITOIRES

Politique Groupe

Dans toutes ses activités, le Groupe compte parmi ses enjeux prioritaires la contribution au développement des territoires sur lesquels il est implanté, qui passe avant toute chose par le recrutement et la formation de collaborateurs locaux, par ses investissements et par le dialogue entretenu avec les communautés riveraines de ses implantations. Le Groupe contribue directement ou indirectement à l'essor de l'économie locale et au développement de services publics, essentiellement en Afrique, où le Groupe joue un rôle de moteur de la transformation logistique et industrielle avec la division Bolloré Transport & Logistics. Les relations nouées avec les riverains et différents 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'impacts sociétaux se décline en plusieurs points clés :

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

Objectifs et avancement

Fidèle à son ADN et à ses valeurs, le Groupe Bolloré inscrit ses activités dans le long terme et s'est engagé à concilier ses performances économiques avec sa mission sociétale et la préservation de l'environnement. Afin d'évaluer les impacts positifs des activités du Groupe, et notamment de la division Bolloré Transport & Logistics, sur les pays en Afrique à l'échelle nationale, le Groupe réalise depuis 2018 des études d'impact socio-économique, qui visent à être progressivement étendues à d'autres pays du continent africain grâce notamment à l'intégration en 2021 du questionnaire de diagnostic dans l'outil de reporting RSE du Groupe, qui facilitera leur déploiement et la régularité des mises à jour (voir sections 1.2.2.2. Promouvoir les droits humains dans notre chaîne de valeur et 1.2.4.2.2. Dynamiser les territoires).

Afin d'assurer un meilleur suivi de cet indicateur, des objectifs raisonnables ont été fixés, et validés début 2021 par la Direction générale (membres du Comité éthique – RSE et anticorruption).

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Études d'impact social, économique et environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Systématisation de la réalisation d'études d'impact social et environnemental en amont des projets de construction pour lesquels ce type d'étude est pertinent 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des projets de construction initiés en 2021 ont fait l'objet d'une étude d'impact social et environnemental lorsque celle-ci était pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'indicateur et atteinte de l'objectif à déployer sur l'ensemble des filiales du Groupe
	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement des études d'impact socio-économique pays sur les territoires d'implantation du Groupe en Afrique retenus 	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du questionnaire dans l'outil de reporting Groupe et déploiement sur la Guinée-Conakry en 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration du questionnaire en cours dans l'outil de reporting Groupe

1.2.4.2.1. CONTRIBUER ET PROMOUVOIR L'EMPLOI LOCAL

En 2021, le Groupe a mesuré son impact en termes d'emploi local, et on observe que la représentativité des collaborateurs locaux reste stable. En effet, sur les 37 496 salariés du Groupe Bolloré présents au 31 décembre 2021, 99,1 % des collaborateurs sont des collaborateurs locaux, contre 99 % des collaborateurs en 2020.

La proportion de managers sur chacun des continents est globalement dans la moyenne du Groupe, avec un taux légèrement plus élevé en France, berceau

historique du Groupe et de son siège social. La représentativité des femmes est très favorable dans toutes les zones hors Afrique, avec des ratios proches d'une mixité femmes-hommes. En Afrique, la représentation des femmes reste bien en deçà de la moyenne du Groupe et de nos exigences en matière de diversité.

La représentativité des managers locaux reste élevée tant pour les hommes (91 %) que pour les femmes (95 %).

Indicateurs ⁽¹⁾ de suivi des effectifs par zone géographique ⁽²⁾

	2021				2020		
	Effectif	Dont part des femmes	Dont part des managers	Dont part de managers locaux	Effectif	Dont part des femmes	Dont part des managers
Total effectifs	37 496	31 %	16 %	15 %	36 681	30 %	15 %
Effectifs en Afrique	20 158	18 %	15 %	14 %	20 230	17 %	14 %
Effectifs en France DROM-COM	7 676	43 %	19 %	19 %	7 408	42 %	20 %
Effectifs en Asie-Pacifique	5 830	50 %	17 %	15 %	5 645	49 %	16 %
Effectifs en Europe hors France	2 101	43 %	15 %	13 %	1 907	42 %	14 %
Effectifs aux Amériques	1 731	48 %	18 %	17 %	1 491	46 %	15 %

(1) Ces indicateurs sont issus du reporting social (voir chapitre 2 – 1.3.1.1. Note méthodologique du reporting social).

(2) Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors division Communication, le risque lié aux relations avec les communautés locales n'ayant pas été identifié comme prioritaire au regard des activités de la division. Plus d'informations sur les risques extra-financiers, politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein du chapitre 2 – Performance extra-financière dans le document d'enregistrement universel de Vivendi.

1.2.4.2.2. DYNAMISER LES TERRITOIRES

Par ses investissements dans les infrastructures portuaires et ferroviaires, ses solutions logistiques de pointe, mais aussi le développement dans le stockage d'électricité, le Groupe Bolloré contribue à la croissance économique des pays au sein desquels il est implanté. Il 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 section 1.2.2.2.3). Le respect des droits fondamentaux des communautés et riverains de nos activités) et la recherche constante d'une contribution sociétale positive. Plus de 150 millions d'euros d'investissements en Afrique en 2021.

Impacts des investissements des activités du Groupe sur le développement des territoires

• Transport et logistique

À travers la division Bolloré Transport & Logistics, le Groupe Bolloré est présent en Afrique depuis de nombreuses années et y consacre la majeure partie de ses investissements. Toutes les installations logistiques, industrielles et commerciales opérées avec des partenaires de référence et les États sont moteurs de création d'emplois (54 % des 37 496 collaborateurs du Groupe sont en Afrique) et favorisent la fluidité logistique nécessaire à l'essor des activités industrielles des pays.

En 2021, Bolloré Transport & Logistics a rejoint le programme VIVE, qui a pour objectif de créer des chaînes d'approvisionnement entièrement durables basé sur l'amélioration continue, afin de mieux assurer le développement de la région. Piloté par son partenaire local de services en chaîne logistique Czarnikow, Bolloré Transport & Logistics en Afrique de l'Est va bénéficier d'un audit de durabilité et d'un plan d'amélioration sur trois ans afin de répondre aux préoccupations

actuelles et futures de ses clients et de ses parties prenantes. Les filiales kényane et tanzanienne de Bolloré Transport & Logistics prendront part à cette initiative.

Par ailleurs, les résultats des études d'impact socio-économique réalisés en 2018 (Cameroun, Gabon, Congo), 2019 (Comores, Sierra Leone, Kenya, Tanzanie, Ouganda) et 2021 (Guinée-Conakry) attestent de l'ancrage territorial du Groupe à travers son impact positif sur :

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

Les initiatives sociales et sociétales menées par les filiales dans les domaines de la santé et de l'éducation contribuent également à la création de valeur locale, en soutenant par exemple l'entrepreneuriat des jeunes (voir section 1.2.4.3. Politique de mécénat).

En 2021, Bolloré Transport & Logistics a mené une étude d'empreinte socio-économique en Guinée-Conakry. Présent sur le territoire depuis 2011 à travers la manutention portuaire (Terminal de Conakry) et la logistique (Bolloré Transport & Logistics Guinée), la vision intégrée de Bolloré Transport & Logistics en Guinée permet de développer une approche globale pour favoriser la fluidité logistique nécessaire à l'essor des activités industrielles du pays. Toutes les installations logistiques, industrielles et commerciales opérées avec des partenaires de référence et l'État sont moteurs de création d'emplois et de richesses pour la Guinée.

Résultats de l'étude d'empreinte socio-économique de la Guinée-Conakry menée en 2021

Emplois ⁽¹⁾	Dont femmes	Emplois indirects ⁽²⁾	Emplois induits ⁽³⁾	Couverture maladie (en euros) ⁽⁴⁾	Investissements en infrastructures et équipements (en millions d'euros)	Contributions au service public (en millions d'euros)	Achats de biens et services sur le marché national (en millions d'euros)	Nombre d'actions sociétales	Montant des actions (en euros)
637	69	37 491	9 298	494 000	31,8	17	33,2	5	693 000

(1) Emplois directs générés en un an par les business units Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways (incluant les dockers et journaliers).

(2) Emplois indirects générés en un an chez les prestataires et dans la chaîne de fournisseurs locaux.

(3) Emplois induits en un an dans l'économie marchande guinéenne, via la consommation des ménages des employés et des prestataires locaux.

(4) Couverture maladie des employés directs et de leurs ayants droits.

Bolloré Ports

En tant que premier opérateur portuaire avec 21 concessions en exploitation, et grâce à son savoir-faire unique dans la gestion des corridors et ses schémas logistiques adaptés en fonction des pays, Bolloré Ports facilite l'import et l'export jusque dans les zones les plus isolées.

En outre, 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. 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.

Par ailleurs, Bolloré Ports met son expertise à disposition des institutions locales afin de contribuer à la formation technique et professionnelle des jeunes et ainsi faciliter leur insertion professionnelle, contribuant au développement socio-économique des pays (voir section 1.2.4.3. Politique de Mécénat – B'Excellence : le nouveau programme international de bourses académiques labellisé Earthtalent by Bolloré).

Bolloré Railways

À travers ses deux concessions ferroviaires en Afrique de l'Ouest, Bolloré Railways est un maillon essentiel au développement des pays qu'il traverse et un 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). Alternative écologique à la route, le rail permet de fluidifier la circulation des biens et des personnes entre les pays frontaliers et contribue

au désenclavement des pays de l'hinterland. En 2021, Camrail a lancé son train express entre Douala et Yaoundé avec plus de 500 places disponibles. Le rail réduit de surcroît la congestion, dans un contexte d'urbanisation et de développement des villes africaines.

Le profil achats de l'activité de concession ferroviaire est majoritairement dominé par les équipements (achat de locomotives, voitures, wagons, pièces détachées) qui génèrent 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), participent largement à l'essor des économies locales. En effet, les chemins de fer font appel à un grand nombre d'entreprises locales dans le cadre de la conduite de leurs opérations de maintenance de la voie ferrée et des installations (65 millions de m² pour les 2 000 km des deux réseaux), générant près de 3 000 emplois indirects de sous-traitance. Sitarail travaille avec 200 entreprises locales et exige que les entreprises chargées de l'exécution de certains travaux recrutent de la main-d'œuvre locale surtout chez les jeunes en recherche d'emploi. En 2021, Camrail a recruté 119 jeunes diplômés retenus dans le cadre du concours de recrutement organisé par l'entité en partenariat avec le centre de formation professionnelle et continue de Douala. Lancée en 2017, cette initiative a permis à plus de 347 jeunes Camerounais d'être formés et recrutés chez Camrail.

Bolloré Logistics

Chez Bolloré Logistics, les achats locaux regroupent principalement des frais de sous-traitance (sécurité, gardiennage, loyer...), la location de matériel et l'achat de carburant. 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 les pays d'implantation de l'entreprise, et contribuent au désenclavement des territoires et à leur dynamisme économique (achats locaux, taxations et impôts).

Bolloré Logistics participe également à la création d'emplois indirects et induits en favorisant l'approvisionnement en matériaux et en biens dans les pays où elle opère et la sous-traitance des tâches appropriées à des entreprises locales. Au-delà de la création d'emplois, l'entreprise contribue à améliorer l'employabilité des populations locales à travers :

- le transfert de connaissances et la formation ;
- le développement des compétences des citoyens locaux (formation des collaborateurs, actions solidaires en faveur de l'éducation et de la formation des jeunes) ;
- l'amélioration des performances et la capacité des entreprises locales à soutenir la croissance économique (mise en application des normes d'entreprise dans toute sa chaîne de valeur, actions solidaires en faveur d'entreprises locales dans ce domaine, promotion de la coopération en matière d'éducation, de formation, de R&D des entreprises).

En 2021, Bolloré Logistics s'est associé avec Business France, membre fondateur de la Team France Export, comme partenaire expert de son guide pratique « Carnet de l'eXPORT », afin de soutenir le développement des PME à l'international. Bolloré Logistics et la Team France Export apportent dans ce guide un accompagnement spécifique et des conseils sur les marchés de la part d'experts pour identifier les meilleures solutions à toutes les entreprises souhaitant se lancer à l'international ou professionnaliser leurs démarches export.

Depuis 2012, Bolloré Transport & Logistics Sénégal noue un partenariat avec le Centre de formation des métiers portuaires et de la logistique (CFMPL), qui constitue un vivier pour leurs recrutements, notamment pour les profils en conduite d'engins pour le Sénégal, où les conducteurs sont certifiés par le centre. Par sa présence à Dakar et à Suzhou, Kedge Business School est également un partenaire privilégié de Bolloré Logistics pour recruter des profils supply chain/logistique/achats. Enfin, Bolloré Logistics Singapour a été le Gold Sponsor du seul événement TEDxUniversity qui s'est déroulé dans le

pays en 2021. Ce partenariat a permis aux nombreux étudiants présents du réseau des 48 000 alumnis de l'Essec de favoriser leurs échanges avec la filiale et de répondre aux offres de stage de l'entreprise.

• **Stockage d'électricité et systèmes**

Division Bretagne

Attentive 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, et l'entretien des espaces verts. En 2021, plus de 13 000 euros ont été versés par Blue Solutions dans le cadre des partenariats avec les CAT.

Par ailleurs, les sites de production des bus électriques Bluebus 6 mètres et 12 mètres et des batteries LMP® Blue Solutions sont labellisés Origine France Garantie. Cette distinction assure aux consommateurs la traçabilité d'un produit en donnant une indication de provenance claire et objective, et certifie ainsi que les Bluebus construits dans l'usine de Quimper acquièrent leurs caractéristiques essentielles en France. Cette stratégie d'amélioration constante de ces véhicules 100 % français permet également de dynamiser une filière de production qui emploie à ce jour, à Ergué-Gabéric en Bretagne, 150 personnes pour la production des bus et 300 personnes pour la production des batteries. Enfin, dans le cadre du projet Ringo mené avec RTE sur la gestion automatisée de stockage d'électricité à grande échelle sur le site de Ventavon (Hautes-Alpes) (voir section 1.2.3.1.3. Résilience de la stratégie de l'organisation : placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur de nos produits et services), Blue Solutions contribue au tissu économique local avec 90 % des entreprises impliquées issues des Hautes-Alpes ou des Alpes-de-Haute-Provence, et des retombées économiques locales de 500 000 euros.

1.2.4.2.3. CONSTRUIRE ET MAINTENIR UN DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

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 assurent un dialogue permanent avec leurs parties prenantes. Les impacts inhérents à

leurs activités constituent en effet un aspect fondamental des relations entretenues.

Objectifs et avancement

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021	Avancement au 31/12/2020
Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes	• Lancement d'une démarche de dialogue avec une sélection de parties prenantes représentatives pour le Groupe	2022	• Développement d'une méthode d'identification des parties prenantes internes et externes au niveau du Groupe Bolloré (réunions d'échanges impliquant les parties prenantes internes pour recueillir leur perception des attentes des parties prenantes externes)	Non réalisé
	• Identification des bonnes pratiques et des points d'attention existants dans le cadre des projets industriels menés par les filiales	2022	• Étude systématique des principales exigences de contenu national/local lors d'un appel d'offres pour un projet industriel chez Bolloré Logistics (ex. : législation nationale relative aux exigences en matière de contenu national/local ; contenu communautaire/sites ; emploi local ; formation locale ; approvisionnement local ; sous-traitance locale, etc.)	En cours en 2020, à formaliser
	• Déploiement de la méthodologie dans les filiales	2024	Non réalisé	Non réalisé

Illustration du dialogue avec les parties prenantes au sein des activités

• **Transport et logistique**

Afin de mener au mieux ses activités et d'être un partenaire apprécié et contributif de ses communautés hôtes, la division Bolloré Transport & Logistics entretient au quotidien le dialogue avec les parties prenantes des territoires sur lesquels elle est implantée.

Bolloré Ports

Chez Bolloré Ports, le dialogue avec les parties prenantes conduit dans le cadre de ses activités s'illustre par les comités de suivi mis en place avec les communautés locales en fonction de l'implantation des terminaux (ex. : Freetown, Haïti, Dili). Ces rencontres sont établies au préalable, et la fréquence peut varier selon les sujets, les activités et les problématiques du moment. Les comités de suivi, 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. Par ailleurs, 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.

En 2021, Bolloré Ports a également participé à plusieurs tables rondes avec le ministère de la Transition écologique, les directeurs des ports européens et Bureau Veritas afin de leur faire un retour d'expérience sur le label Green Terminal et un partage de bonnes pratiques, en vue de la création d'un label green européen.

Bolloré Railways

Bolloré Railways mène à l'égal de Bolloré Ports des comités de suivi avec les communautés locales, où sont identifiés leurs besoins et préoccupations. En outre, un processus d'information et de consultation des parties prenantes est mis en place avant chaque projet d'extension ou de modification des sites, notamment dans le cadre des études d'impact. Par exemple, dans la conduite de l'étude d'impact environnemental et social du programme de réhabilitation des infrastructures (PRI), Sitarail a organisé des séances de consultation publique avec les collectivités territoriales et élus locaux, les organisations locales (chefs de villages et de communautés,

présidents des coopératives agricoles, etc.), les ONG et toute personne susceptible d'être impactée par le projet.

En outre, en 2020, une experte chargée de l'information et de la sensibilisation des communautés riveraines sur la prévention des violences basées sur le genre et des violences contre les enfants, ainsi que sur le mécanisme de gestion des plaintes, a été recrutée par Camrail sur recommandation de la Banque mondiale. Quatre sessions de formation de deux jours ont été organisées, permettant ainsi de former plus de 360 leaders communautaires (chefs de villages, relais, points de contact femmes) dans 135 villages. Le personnel de Camrail (principalement les responsables QHSE) et ses sous-traitants ont également été formés sur ces enjeux (8 sessions de un jour, permettant ainsi de former plus de 250 personnes), et des points de contact ont ainsi été identifiés dans les différentes directions et chez les sous-traitants.

Bolloré Logistics

Centrée sur les clients, Bolloré Logistics s'attache à entretenir un dialogue quotidien pour répondre à leurs besoins actuels et futurs afin de les accompagner dans une croissance durable. Chaque année, Bolloré Logistics mène une enquête de satisfaction auprès de ses clients pour qu'ils puissent faire part de leur retour d'expérience et pour permettre d'identifier des axes d'amélioration à mener par région, pays et industrie. En 2021, plus de 1 300 clients ont répondu à l'enquête de satisfaction. Des revues d'activité régulières avec les clients et les fournisseurs permettent également d'échanger et de faire progresser les plans d'action environnementaux. Par ailleurs, des ateliers d'innovation avec les clients, basés sur une approche de « design thinking » et centrés sur le transport et la logistique durable, sont organisés dans les deux centres d'innovation B.Lab au siège à Puteaux et à Singapour (voir section 1.2.3.1.3. Résilience de la stratégie de l'organisation : placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur de nos produits et services).

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) et de l'initiative SupplyChain4Good, pilotée par France Supply Chain by Aslog. L'entreprise a également participé à la récente co-initiative internationale CDP-Ademe, nommée « ACT », pour apporter sa connaissance sectorielle sur les aspects méthodologiques. Au niveau international, en sus de la participation aux initiatives locales, Bolloré Logistics participe à différentes initiatives sectorielles internationales visant un objectif commun de lutte contre le changement climatique telles qu'EcoTransIT®, Clean Cargo Working Group, Sustainable Air Freight Alliance, Getting to Zero Coalition et Global Logistics Emissions Council.

Le challenge AcTogether, une compétition interpays qui renforce le dialogue avec les parties prenantes internes

Bolloré Logistics a renforcé le dialogue avec ses parties prenantes internes dans la mise en place depuis début 2020 du challenge annuel AcTogether, compétition interpays 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 RSE, 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 ses 111 territoires d'implantation.

Pour cette deuxième édition du challenge, 807 actions ont été réalisées à travers le monde, dont 62 % d'actions environnementales (gestion des déchets, efficacité énergétique et CO₂ avec performance des bâtiments, plan de transport bas carbone, solutions d'emballage durable et économie circulaire) et 35 % d'actions sociales (bien-être au travail, prévention de la santé, diversité et inclusion, etc.). Cette deuxième édition affiche une belle progression, avec une hausse de 62 % des actions finalisées par rapport à l'édition 2020 ; 8 pays supplémentaires ont participé, regroupant un total de 55 pays impliqués ; et près de trois fois plus de tonnes carbone ont été évitées à travers la réalisation des actions.

• Logistique pétrolière

Chez Bolloré Energy, des commissions de suivi de site avec les associations de riverains et services de l'État, au sein de la préfecture, sont mises en place chaque année, conformément à la réglementation s'appliquant aux sites Seveso seuil Haut. Deux commissions de suivi de site se sont tenues en 2021 pour les sites de Chasseneuil-du-Poitou et de Strasbourg, qui ont permis de rencontrer l'ensemble des parties prenantes. Par ailleurs, un exercice PPI a eu lieu sur le site de Gerzat.

En outre, dans le cadre de la crise sanitaire, les activités de stockage et de distribution de produits pétroliers ont été considérées comme essentielles au bon fonctionnement des pays pour assurer la continuité du service public et satisfaire les besoins de leurs clients. Ainsi, en 2021, 260 chauffeurs livreurs ont continué à sillonner quotidiennement la France pour remplir les cuves de fioul des particuliers, des collectivités, mais aussi des hôpitaux et approvisionner en gazole non routier les agriculteurs.

• Stockage d'électricité et systèmes

Blue Systems

Inscrit depuis son origine dans l'ADN des activités d'autopartage, Blue Systems continue naturellement à entretenir un dialogue essentiel avec ses parties prenantes telles que les autorités locales, dans la mesure où sa solution Smart Mobility a pour objectif de les accompagner dans la gestion des services de mobilité et des infrastructures. Grâce à cet outil de régulation, la ville peut offrir aux opérateurs un accès équitable à l'espace urbain en assurant un équilibre entre les différentes solutions et en veillant à créer une offre de mobilité globale et complémentaire aux réseaux de transports existants. Elle permet aux opérateurs de transport de collaborer de manière efficace pour maximiser l'utilisation des ressources de la ville et organiser les services de mobilité pour le bénéfice des usagers.

Grâce à la relation de confiance entretenue entre Blue Systems et la ville de New York, la plateforme Smart Mobility a été déployée en 2021 sur le territoire. Lancée par la Direction des transports de la ville, la solution Smart Mobility lui permet d'accompagner les opérateurs en facilitant leur raccordement à la plateforme et d'assurer le monitoring, la régulation et la verbalisation en temps réel des opérateurs de mobilité partagée (vélos, trottinettes et scooters). Des réflexions sont en cours pour y ajouter le suivi des véhicules à quatre roues comme les taxis et les VTC.

1.2.4.2.4. ENGAGER DES ACTIONS SOCIÉTALES AU BÉNÉFICE DES POPULATIONS LOCALES

La solidarité reflète l'une des valeurs fondamentales du Groupe. La politique de solidarité du Groupe Bolloré et les actions menées chaque année dans ce cadre s'articulent autour de la Fondation de la 2^e chance, du foyer Jean-Bosco, d'actions sociétales ciblées et de la Direction de l'engagement solidaire international et mécénat Groupe (voir section 1.2.4.3. Politique de mécénat).

La Fondation de la 2^e chance : lutter contre l'exclusion et promouvoir l'engagement solidaire

Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, la Fondation de la 2^e 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 2^e chance a aidé 8 800 personnes à rebondir. En 2021, ce sont 246 nouveaux lauréats qui ont pu être soutenus, avec une aide moyenne par dossier de 2 869 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 25 et 44 ans représentent 54 % des projets soutenus.

Les collaborateurs du Groupe Bolloré en Bretagne (Nantes/Quimper/Rennes) s'impliquent dans la Fondation de la 2^e chance et s'engagent à soutenir la réinsertion sociale des personnes en grande difficulté. En 2021, 20 porteurs de projets ont été accompagnés dans le cadre de formations et/ou de reconversions professionnelles. La pandémie de Covid-19 a fragilisé encore davantage l'équilibre social et financier des candidats et lauréats de la Fondation de la 2^e chance.

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 16^e 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 100 étudiants et 10 résidents seniors présents, on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient et 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.

Les actions sociétales phares de 2021

Au sein de toutes les divisions du Groupe Bolloré, les collaborateurs soutiennent des causes et s'engagent dans des projets en phase avec les valeurs du Groupe, dont, en premier lieu, la solidarité.

Le Marathon Day, la course solidaire du Groupe Bolloré

Compte tenu du contexte sanitaire, le Marathon Day, la course solidaire du Groupe Bolloré, s'est tenu pour sa sixième édition dans un format hybride à la fois digital et physique. À cette occasion, plus de 12 000 collaborateurs se sont rassemblés dans 91 pays avec un même objectif : parcourir le plus grand nombre de kilomètres en marchant, courant, en pédalant ou en dansant. Les collaborateurs se sont investis à l'occasion de cette sixième édition du Marathon Day, et des actions solidaires ont été menées localement, notamment au Sénégal, au Cameroun, au Congo et au Brésil. Bolloré Transport & Logistics Sénégal a choisi de soutenir la Pouponnière Lamine Coulibaly de Kaolack, centre qui accueille depuis 2011 des enfants orphelins de 0 à 18 mois, et de lui apporter son aide pour faciliter la prise en charge des pensionnaires en contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19. Au Cameroun, huit salles de classes et six latrines de l'école communale bilingue de Mambanda (Douala) ont été rénovées, les élèves ont bénéficié de matériel scolaire, et des kits anti-Covid-19 ont été offerts aux enseignants. Au Congo, une salle multimédia équipée d'une douzaine d'ordinateurs avec connexion Internet à haut débit a été gracieusement mise à disposition des étudiants de l'École supérieure de commerce et de gestion (DGC) pour faciliter leur apprentissage. Au Brésil, une bibliothèque pour enfants a été installée dans les locaux d'une ONG à São Paulo. En adéquation avec la politique de mécénat en faveur de la jeunesse, le Groupe a choisi de remettre des dons à des associations de soutien à la jeunesse et aux populations vulnérables dans les pays ayant réussi mobiliser le plus grand nombre de participants.

• Autres événements solidaires

Pour fédérer les collaborateurs autour d'événements solidaires d'envergure, des supports de communication sont créés au siège puis adaptés localement pour mobiliser les équipes. La division Bolloré Transport & Logistics mène des actions multiformes, les bonnes pratiques sont partagées entre les pays et dupliquées comme :

- **la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars.** Dans la région Asie-Pacifique, Bolloré Logistics a organisé deux sessions virtuelles du Women's Leadership Forum avec leurs leaderships féminins, auxquelles plus de 500 salariés ont participé. En Centrafrique, Bolloré Transport & Logistics a également organisé un temps d'échange sur le leadership au féminin. Chez BTL Mali, les collaboratrices se sont réunies durant une journée pour parler des inégalités de droits hommes-femmes et des violences faites aux femmes, avec comme invité la directrice de L'Amaldeme (Association malienne de lutte contre les déficiences mentales chez l'enfant). Enfin, cette année les entités de Bolloré Transport & Logistics ont participé à la campagne mondiale #ChooseToChallenge pour appeler à

1.2.4.3. POLITIQUE DE MÉCÉNAT

Le Groupe Bolloré a harmonisé, en 2018, sa politique de mécénat international, sous le label « Earthtalent by Bolloré », garant de la transparence financière et de l'impact sociétal généré par les projets associatifs soutenus par le Groupe en faveur des communautés locales. 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, qui a choisi, comme axe prioritaire, le soutien à l'autonomisation de la jeunesse, tout en restant très engagé pour répondre à l'urgence humanitaire et sanitaire.

l'égalité, comme en témoignent les photos reçues du Pakistan, du Congo, de la Tanzanie, de Dubaï, de Miami, etc. ;

- **Earth Hour, le 26 mars.** Pour la troisième année consécutive, le Groupe Bolloré s'est associé à l'initiative mondiale du WWF, Earth Hour, en invitant les collaborateurs du monde entier à éteindre de façon symbolique leurs lumières pendant une heure. Cette initiative vient réaffirmer l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des enjeux environnementaux ;
- **Octobre rose.** Tout au long du mois d'octobre 2021, les collaborateurs de Bolloré Transport & Logistics se sont mobilisés en déployant de nombreuses actions de sensibilisation et de prévention dans plus de 25 pays pour soutenir la lutte contre le cancer du sein. Au siège, le 21 octobre, les collaborateurs ont pu porter les couleurs d'Octobre rose et ont reçu un kit de sensibilisation pour mieux comprendre les enjeux de cette mobilisation. Bolloré Transport & Logistics et le Service de santé au travail se sont associés aux professionnels de santé du groupe hospitalier Saint-Joseph pour proposer aux collaboratrices un atelier de prévention sur l'autopalpation. Des vidéos de sensibilisation « Apprendre et comprendre l'autopalpation » et « Prévenir la maladie par l'activité physique » ont également été diffusées à l'ensemble des collaboratrices. Les collaboratrices de Bolloré Logistics USA et Bolloré Logistics South Africa ont pu bénéficier d'un screening sur site ;
- **lutte contre le VIH-sida.** Chaque année, les entités mettent en œuvre diverses mesures de prévention, à travers notamment l'organisation de campagnes de vaccination, de dépistage ou de sensibilisation pour lutter contre les infections sexuellement transmissibles (IST) et le VIH-sida (voir section 1.2.1.1.5. Protéger la santé). En 2021, au Bénin, Bolloré Transport & Logistics s'est associé à l'ONG Racines pour soutenir financièrement la prise en charge des enfants atteints du virus du sida. Cette initiative prévoit de mettre à leur disposition un programme de soutien à la scolarisation ou à l'apprentissage, un suivi médical et psychologique approprié, et un accompagnement nutritionnel adéquat. À terme, elle vise également à accompagner les mères de ces jeunes enfants pour favoriser leur autonomisation. Au Congo, ce sont plus de 500 collégiens qui ont été sensibilisés et qui se sont vu offrir des dépistages volontaires, non seulement du sida, mais aussi d'autres maladies sexuellement transmissibles. Enfin, Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire a offert une aire de jeu aux enfants atteints par la maladie de la ville de Daloa, au centre-ouest de la Côte d'Ivoire. Cette action a été réalisée en partenariat avec l'ONG SEV-CI, engagée depuis près de dix ans dans la prévention, les soins et le traitement du VIH-sida ;
- **collecte solidaire.** Au mois de décembre, Bolloré Transport & Logistics a organisé une collecte solidaire sur ses sites de Puteaux, Suresnes et Vaucresson pour venir en aide aux étudiants en situation de précarité. Ainsi, près de 30 cartons de dons de denrées alimentaires et de produits d'hygiène de première nécessité ont été recueillis et remis à l'antenne étudiante du secours populaire du 92 pour être directement distribués aux étudiants les plus nécessiteux sur le campus de Nanterre.

Enfin, les filiales de Bolloré Transport & Logistics, à l'écoute des besoins des communautés locales et des structures éducatives de proximité, continuent de mener diverses actions. En vue de faciliter l'accès à l'éducation au plus grand nombre, des kits de fournitures et de matériel pédagogique sont régulièrement distribués en complément de participations récurrentes à des travaux de rénovation des infrastructures.

Parmi les actions notables en 2021, la construction d'un forage en gare ferroviaire de Béréba (Burkina Faso) par Sitarail afin de distribuer de l'eau potable aux riverains du chemin de fer, contribuant ainsi à améliorer les conditions de vie des populations riveraines et des agents en gare. Dans le cadre de ses actions de solidarité en faveur de la jeunesse, Bolloré Transport & Logistics en Sierra Leone a remis des dons financiers, matériels et alimentaires aux 180 enfants de l'association Don Bosco, qui œuvre pour la sécurité et le développement des enfants vulnérables.

Enfin, dans le cadre du démantèlement des panneaux photovoltaïques des Canal Olympia, Bluestorage a fait don de panneaux solaires à l'association Électriciens sans Frontières (Yaoundé, Cameroun) dans le cadre de la réhabilitation électrique de l'hôpital Sainte-Thérèse à Moutourwa et du complexe scolaire de Midjivin, tous deux gérés par les Filles de la Charité.

Ainsi, en 2021, le soutien humain, financier et matériel du Groupe a bénéficié à plus de 55 000 personnes dans 49 pays, dont 30 000 jeunes par l'intermédiaire d'associations œuvrant principalement dans le domaine de l'éducation, la formation professionnelle et l'entrepreneuriat.

• Be Earthtalent : la communauté des collaborateurs engagés

Développée de manière expérimentale en 2021 auprès de plus de 5 800 salariés, la communauté des collaborateurs engagés « Be Earthtalent »,

offre l'opportunité aux collaborateurs du Groupe Bolloré en France et à Singapour de se mobiliser auprès d'associations de proximité. Un an après son lancement, ce sont plus de 300 collaborateurs membres du programme et plus de 90 membres pleinement actifs auprès des 56 associations partenaires proposant plus de 100 missions de bénévolat, à distance ou sur le terrain.

B'Excellence : le nouveau programme international de bourses académiques labellisé EarthTalent by Bolloré

En 2021, le Groupe Bolloré a lancé la création d'un programme international de bourses académiques « B'Excellence ». Labellisé EarthTalent by Bolloré, ce programme a pour objectif d'apporter un soutien financier aux étudiants (jeunes âgés de 15 à 26 ans) ayant un parcours académique d'excellence

mais n'ayant pas les ressources financières nécessaires pour poursuivre leurs études.

Au cours de cette année, ce programme a notamment permis à Ange-Paola Ouanhi, étudiante en première année au centre de formation professionnelle de San Pedro en Côte d'Ivoire, de bénéficier d'une bourse d'études et d'entamer à la rentrée de septembre une formation de deux ans en CAP chaudronnerie au sein de l'Institut de formation technique de l'Ouest (Ifoto), à Cholet.

Au Niger, l'initiative de Yara LNC a permis à deux lycéens issus de milieu défavorisé de poursuivre leur parcours académique au lycée français de Niamey. Ces bourses mentorées par des collaborateurs BTL Niger prennent en charge l'intégralité de leurs frais de vie en internat, de leur scolarité et de leur accompagnement parascolaire (sport, culture, santé).

CHIFFRES CLÉS

- 366 projets à impact sociétal dans 49 pays, dont près de 70 % sur le continent africain.
- Plus de 55 000 bénéficiaires, dont près de 30 000 jeunes.
- 113 projets soutenus en 2021 contribuent à la réponse de l'ODD n° 4 « Éducation de qualité ».
- 55 projets soutenus en 2021 contribuent à la réponse de l'ODD n° 3 « Bonne santé et bien-être ».
- 29 projets en faveur des femmes.

FAITS MARQUANTS 2021

EarthTalent by Bolloré et Terminal Varreux Bolloré (TVB) ont participé au plan d'urgence initié par l'ONG Acted en Haïti pour venir en aide aux populations sinistrées par le séisme d'août 2021. Cette mobilisation a permis d'offrir un soutien matériel à l'hôpital Bernard-Meys et de participer au plan d'urgence pour l'approvisionnement en eau et en produits d'hygiène.

Parmi les actions notables menées en 2021 dans le cadre de EarthTalent by Bolloré, on note le lancement du projet de potabilisation de l'eau dans quatre

écoles de la Grande Comore financé par Moroni Terminal, filiale de Bolloré Ports. Avec le concours de l'ONG 2 Mains, Moroni Terminal s'est engagé, aux côtés du gouvernement, à améliorer l'accès à l'eau potable et à sensibiliser les enfants aux règles d'hygiène pour réduire le risque de propagation des maladies hydriques. Le projet vise à fournir à près de 4 000 élèves une solution autonome et durable pour le traitement de l'eau destinée à la consommation humaine.

1.3. Tableaux de synthèse des indicateurs de suivi de la performance extra-financière du Groupe Bolloré

1.3.1. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIAUX

1.3.1.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL

1.3.1.1.1. 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.

1.3.1.1.2. 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, et 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.

1.3.1.1.3. 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 1^{er} janvier au 31 décembre.

Les données sont publiées sous format consolidé pour 2021 et intègrent les données du groupe Vivendi. Certains indicateurs sont détaillés par activité.

Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale, dès lors que la société comporte des effectifs.

1.3.1.1.4. INDICATEURS

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. En particulier :

- les nouvelles entités, entrant dans le périmètre de reporting en cours d'exercice, figurent uniquement dans les tableaux relatifs aux effectifs ;
- pour Vivendi, à compter de 2021, les entités dont l'effectif total au 31 décembre est inférieur à 15 ne reportent que les données relatives aux effectifs et aux mouvements d'effectifs (i.e. pas les données concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs).

Afin d'assurer la comparabilité des indicateurs avec les données 2021 :

- les données sociales relatives aux exercices 2019 et 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group, qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 ;
- la version retraitée des données sociales 2019 et 2020 de Vivendi concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité, et les accords

collectifs (i.e. toutes les données autres que les effectifs et les mouvements d'effectifs) exclut également les entités dont l'effectif total était inférieur à 15 au 31 décembre 2020, dans le respect des modalités mises en place pour le reporting social de Vivendi à compter de 2021.

1.3.1.1.5. 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.

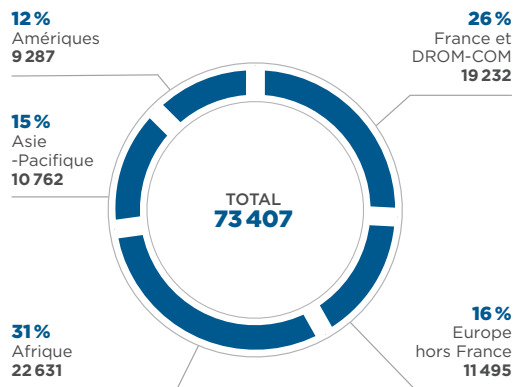
1.3.1.2. DONNÉES SOCIALES

1.3.1.2.1. EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2021 DU GROUPE BOLLORÉ

Effectifs par activité et zone géographique

	France et DROM-COM	Europe hors France	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	5 122	1 807	20 158	5 812	1 346	34 245
Logistique pétrolière	833	47	–	–	–	880
Communication	11 556	9 394	2 473	4 932	7 556	35 911
Stockage d'électricité et systèmes	1 407	245	–	18	372	2 042
Autres (actifs agricoles, holdings)	314	2	–	–	13	329
TOTAL	19 232	11 495	22 631	10 762	9 287	73 407
EN POURCENTAGE	26,2	15,7	30,8	14,7	12,7	100,0

Répartition des effectifs par zone géographique



Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	23 496	10 749	34 245
Logistique pétrolière	616	264	880
Communication	16 959	18 952	35 911
Stockage d'électricité et systèmes	1 663	379	2 042
Autres (actifs agricoles, holdings)	172	157	329
TOTAL	42 906	30 501	73 407
EN POURCENTAGE	58,4	41,6	100,0

Effectifs par type de contrat

	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	30 612	3 633	34 245
Logistique pétrolière	853	27	880
Communication	32 094	3 817	35 911
Stockage d'électricité et systèmes	1 993	49	2 042
Autres (actifs agricoles, holdings)	309	20	329
TOTAL	65 861	7 546	73 407
EN POURCENTAGE	89,7	10,3	100,0

Répartition des effectifs par genre

Effectif femmes  30 501

Effectif hommes  42 906

Répartition des effectifs par type de contrat

CDD  7 546

CDI  65 861

Effectifs par catégorie

	Managers	Dont femmes	Non-managers	Total
Transport et logistique	5 661	1 724	28 584	34 245
Logistique pétrolière	103	28	777	880
Communication	14 704	7 597	21 207	35 911
Stockage d'électricité et systèmes	315	54	1 727	2 042
Autres (actifs agricoles, holdings)	83	32	246	329
TOTAL	20 866	9 435	52 541	73 407
EN POURCENTAGE	28,4	45,2⁽¹⁾	71,6	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	1 509	8 334	11 802	8 866	3 734	34 245
Logistique pétrolière	17	121	223	272	247	880
Communication	3 293	14 387	9 895	5 779	2 557	35 911
Stockage d'électricité et systèmes	101	451	563	579	348	2 042
Autres (actifs agricoles, holdings)	17	79	100	71	62	329
TOTAL	4 937	23 372	22 583	15 567	6 948	73 407
EN POURCENTAGE	6,7	31,8	30,8	21,2	9,5	100,0

Recrutements et départs

En 2021, le Groupe Bolloré a procédé à 15 487 recrutements, dont 63,8 % correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée. Les effets de périmètres ainsi que les recrutements internes (mobilités et transformations de CDD en CDI) ne sont pas pris en compte.

Recrutements	Effectifs	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	9 885	63,8
Contrat à durée déterminée (CDD)	5 602	36,2
TOTAL	15 487	100,0

En 2021, le nombre total des départs s'élève à 14 019. Les effets de périmètre ainsi que les mobilités internes ne sont pas pris en compte dans les départs.

Départs	Effectifs	%
Démission (incluant ruptures d'un commun accord)	8 325	59,4
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	3 094	22,1
Licenciement économique	901	6,4
Licenciement non économique	959	6,8
Retraite	549	3,9
Autres	191	1,4
TOTAL	14 019	100,0

1.3.1.2.2. FORMATION

Effectifs formés

Au sein du Groupe Bolloré, 52 545 salariés ont suivi au moins une formation sur l'année 2021.

	Total	%
Transport et logistique	25 512	48,5
Logistique pétrolière	816	1,6
Communication	24 327	46,3
Stockage d'électricité et systèmes	1 764	3,4
Autres (actifs agricoles, holdings)	126	0,2
TOTAL	52 545	100,0

Heures de formation

Au total, 769 429 heures de formation ont été dispensées.

	Total	%
Transport et logistique	417 382	54,2
Logistique pétrolière	15 145	2,0
Communication	300 009	39,0
Stockage d'électricité et systèmes	33 347	4,3
Autres (actifs agricoles, holdings)	3 545	0,5
TOTAL	769 429	100,0

1.3.1.2.3. INDICATEURS SOCIAUX

	2021*	% de l'effectif Groupe	2020 ⁽¹⁾	% de l'effectif du Groupe	% de l'évolution 2020-2021	2019 ⁽¹⁾	% de l'effectif du Groupe	% de l'évolution 2019-2020
Effectifs par type de contrat								
Effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	65 861	89,7	63 728	91,0	3,3	67 191	89,7	- 5,2
Effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	7 546	10,3	6 296	9,0	19,9	7 745	10,3	- 18,7
Effectifs par genre								
Effectif hommes	42 906	58,4	41 952	59,9	2,3	45 298	60,4	- 7,4
Effectif femmes	30 501	41,6	28 072	40,1	8,7	29 638	39,6	- 5,3
Effectifs par âge								
Salariés de moins de 25 ans	4 937	6,7	3 886	5,5	27,0	5 141	6,9	- 24,4
Salariés de 25 à 34 ans	23 372	31,8	22 752	32,5	2,7	25 279	33,7	- 10,0
Salariés de 35 à 44 ans	22 583	30,8	22 099	31,6	2,2	22 784	30,4	- 3,0
Salariés de 45 à 54 ans	15 567	21,2	14 777	21,1	5,3	15 045	20,1	- 1,8
Salariés de 55 ans et plus	6 948	9,5	6 510	9,3	6,7	6 687	8,9	- 2,6
Embauches								
Nombre d'embauches ⁽²⁾	15 487	-	10 389	-	49,1	14 515	-	- 28,4
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	9 885	63,8	5 662	54,5	74,6	9 242	63,7	- 38,7
Départs								
Nombre de départs ⁽³⁾	14 019	-	13 470	-	4,1	15 464	-	- 12,9
Dont nombre de licenciements économiques	901	6,4	2 399	17,8	- 62,4	1 052	6,8	128,0
Dont nombre de licenciements individuels	959	6,8	1 012	7,5	- 5,2	1 241	8,0	- 18,5
Formation professionnelle								
Nombre de salariés ⁽⁴⁾ ayant bénéficié d'actions de formation	52 545	74,9	40 002	58,4	31,4	43 830	62,8	- 8,7
Nombre d'heures de formation dispensées	769 429	-	627 446	-	22,6	806 461	-	- 22,2
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant	14,6	-	15,7	-	- 6,6	18,4	-	- 14,8
Absentéisme								
Nombre de salariés ⁽⁴⁾ ayant eu au moins une journée d'absence	35 142	50,1	34 981	51,1	0,5	36 454	52,2	- 4,0
Nombre total de journées d'absence	514 873	-	571 188	-	- 9,9	519 950	-	9,9
Dont maladie	298 362	57,9	323 591	56,7	- 7,8	282 320	54,3	14,6
Dont maternité/paternité	148 588	28,9	144 254	25,3	3,0	148 978	28,7	- 3,2
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs								
Nombre d'accords collectifs signés (France uniquement) ⁽⁴⁾	126	-	137	-	- 8,0	177	-	- 22,6
Nombre d'accords collectifs signés (monde hors France) ⁽⁵⁾	84	-	71	-	18,3	81	-	- 12,3
Organisation du temps de travail								
Effectif à temps plein	70 917	96,6	67 535	96,4	5,0	72 931	97,3	- 7,4
Effectif à temps partiel	2 490	3,4	2 489	3,6	0,0	2 005	2,7	24,1
Insertion professionnelle et handicap								
Nombre de personnes en situation de handicap	701	1,0	669	1,0	4,8	628	0,8	6,5

* À compter de 2021, pour Vivendi, les entités dont l'effectif total au 31 décembre est inférieur à 15 ne reportent que les données relatives aux effectifs et aux mouvements d'effectifs (i.e. pas les données concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs). Les données relatives aux exercices précédents ont été retraitées en ce sens afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021.

(1) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives aux exercices 2019 et 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group, qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 1.3.1.1.).

(2) Recrutements externes CDI + recrutements CDD, hors mobilités internes, transformations de CDD en CDI et effets de périmètre.

(3) Hors mobilités internes, transformations de CDD en CDI et effets de périmètre.

(4) Sur le total des effectifs du Groupe hors entités entrant en périmètre en 2021 et, pour Vivendi, hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2021 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 1.3.1.1.).

(5) Périmètre Bolloré SE hors Vivendi.

1.3.2. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

1.3.2.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE

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 ses activités diversifiées.

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 les 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.

1.3.2.1.1. 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 2020. Pour l'année 2021, 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 millions d'euros ; et
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31 décembre) ⁽¹⁾.

Au regard de ces seuils, le reporting RSE Bolloré (hors Communication) couvre :

- 114 entités du Groupe (contre 237 entités dans le reporting RH) ;
- 90 % de l'effectif total 2020 du Groupe (hors Communication) ;
- 89 % du chiffre d'affaires 2020 du Groupe (hors Communication).

Au regard des seuils d'intégration relatifs au reporting RSE de Bolloré et au reporting environnemental de Vivendi (voir document d'enregistrement universel de Vivendi 2021 – chapitre 2 – 7.1.4.3. Périmètre du reporting environnemental), les indicateurs environnementaux consolidant la division

Communication publiés en 1.3.2.2. Données environnementales couvrent près de 90 % de l'effectif total du Groupe Bolloré (Vivendi inclus) en 2020.

Le Groupe Bolloré a mis en place un logiciel spécialisé en reporting RSE permettant une collecte décentralisée et une consolidation centralisée des indicateurs extra-financiers.

Cet outil est déployé dans toutes les entités des divisions de transport et logistique, de stockage d'électricité et systèmes, ainsi que dans les entités holding. L'ensemble des données de ces sociétés sont collectées dans un outil partagé, tandis que celles d'Havas et Vivendi, spécifiques à leurs activités, le sont dans un même outil, mais qui toutefois leur est propre.

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.

Le reporting déchets s'adresse uniquement aux entités industrielles du Groupe Bolloré. Sont considérées comme entités industrielles, toutes les entités n'exerçant pas uniquement une activité de bureau.

1.3.2.1.2. 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 responsabilités 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 plusieurs thèmes. 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 de 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 1^{er} janvier au 31 décembre). En 2021, la période de collecte des données a été avancée et s'est déroulée du 15 novembre au 15 janvier N+1. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites.

(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.

1.3.2.1.3. 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'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) en date du 4 janvier 2022. À l'international, les facteurs d'émission de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émission 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.

Une seconde fois, pour les données de 2021, le Groupe Bolloré a reporté ses émissions relevant du scope 2 selon la méthode market-based. Près de neuf entités ont déclaré avoir consommé de l'électricité issue de sources renouvelables ; pour chacune de ces entités, les instruments contractuels reconnus que sont les garanties d'origine renouvelable ont été analysés. Il s'agit des entités suivantes : Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd, Bolloré Logistics UK Ltd, Bolloré Logistics France, Blue Solutions, Bolloré Bretagne, Blue Solutions Canada Inc. Bolloré Transport & Logistics Spain, Bolloré Logistics Italy et Bluebus. En accord avec les recommandations du GHG Protocol, un facteur d'émission communiqué par le fournisseur d'électricité

d'origine renouvelable a été utilisé, et un facteur résiduel propre au pays de l'entité a été appliqué, si ceux-là étaient toutefois disponibles.

Pour le scope, le Groupe a identifié les postes d'émissions les plus importants. Satisfaisant à son obligation d'affichage CO₂, 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 émissions liées aux déplacements en train, le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER gazole dans la base carbone de l'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. Le scope 3 Bolloré Logistics relatif aux prestations de transport sous-traitées est calculé avec un facteur d'émissions unique par mode de transport affecté aux tonnes/kilomètres réelles issues des systèmes de gestion de la business unit. En 2022, la méthodologie sera mise à jour pour prendre en compte des facteurs d'émissions avec un niveau plus granulaire.

1.3.2.2. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

1.3.2.2.1. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Émissions de gaz à effet de serre par scope

(en tonnes éq. CO ₂)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Communication	Autres	2021	2020	2019	Variation 2020-2021
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 ⁽¹⁾	257 987	7 106	5 071	14 764	440	285 369	271 580	289 283	+ 5 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 ⁽²⁾	61 307	734	6 855	23 430	109	92 436	104 439	106 785	- 11 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	319 295	7 840	11 926	38 194	550	377 804	376 019	396 069	0 %
Émissions GES – scope 3 ⁽³⁾	4 175 847	6 530 079	10 460	111 622	315	10 828 322	7 374 288	8 024 932	+ 47 %
TOTAL DES ÉMISSIONS GES SCOPES 1, 2 ET 3	4 495 142	6 537 919	22 386	149 816	865	11 206 127	7 750 307	8 421 001	+ 45 %

(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 2020, pour Vivendi, les postes d'émission suivants ont été ajoutés : émissions de GES liées aux achats de carton (hors emballage) utilisé pour la fabrication de produits, aux achats de bois utilisé dans la fabrication de produits et aux achats de papier pour l'impression de livres, et émissions liées au fret routier (Editis uniquement). 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 4 janvier 2022.

Remarques concernant les taux d'incertitudes suivant les facteurs d'émission employés :

Pour les scopes 1 et 2, le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe se situe entre 5 % et 30 % selon les postes, selon les taux communiqués sur la base carbone de l'Ademe.

Si le Groupe concourt à affiner continuellement la fiabilité et la précision de ses données, les taux d'incertitude liés aux postes émetteurs relevant du scope 3 sont variables : tandis que les taux liés à l'amont de l'énergie se situent autour de 5 %, d'autres taux, tels que ceux des déplacements professionnels et de prestations de transport, peuvent atteindre 70 %.

Détail du scope 3

(en tonnes éq. CO ₂) (hors Communication)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Communication	Autres	2021	2020
Amont de l'énergie	69 538	2 086	2 091	–	135	73 851	71 965
Déchets	3 962	853	8 111	2 024	0	14 950	13 947
Combustion des produits pétroliers	–	6 527 129	–	–	–	6 527 129	3 928 985
Émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport	4 098 654	–	–	–	–	4 098 654	3 226 368
Déplacements professionnels	3 693	11	257	11 277	180	15 418	32 548
TOTAL	4 175 847	6 530 079	10 460	13 301	315	10 730 001	7 273 814

Remarques concernant les taux d'incertitudes suivant les facteurs d'émission employés :

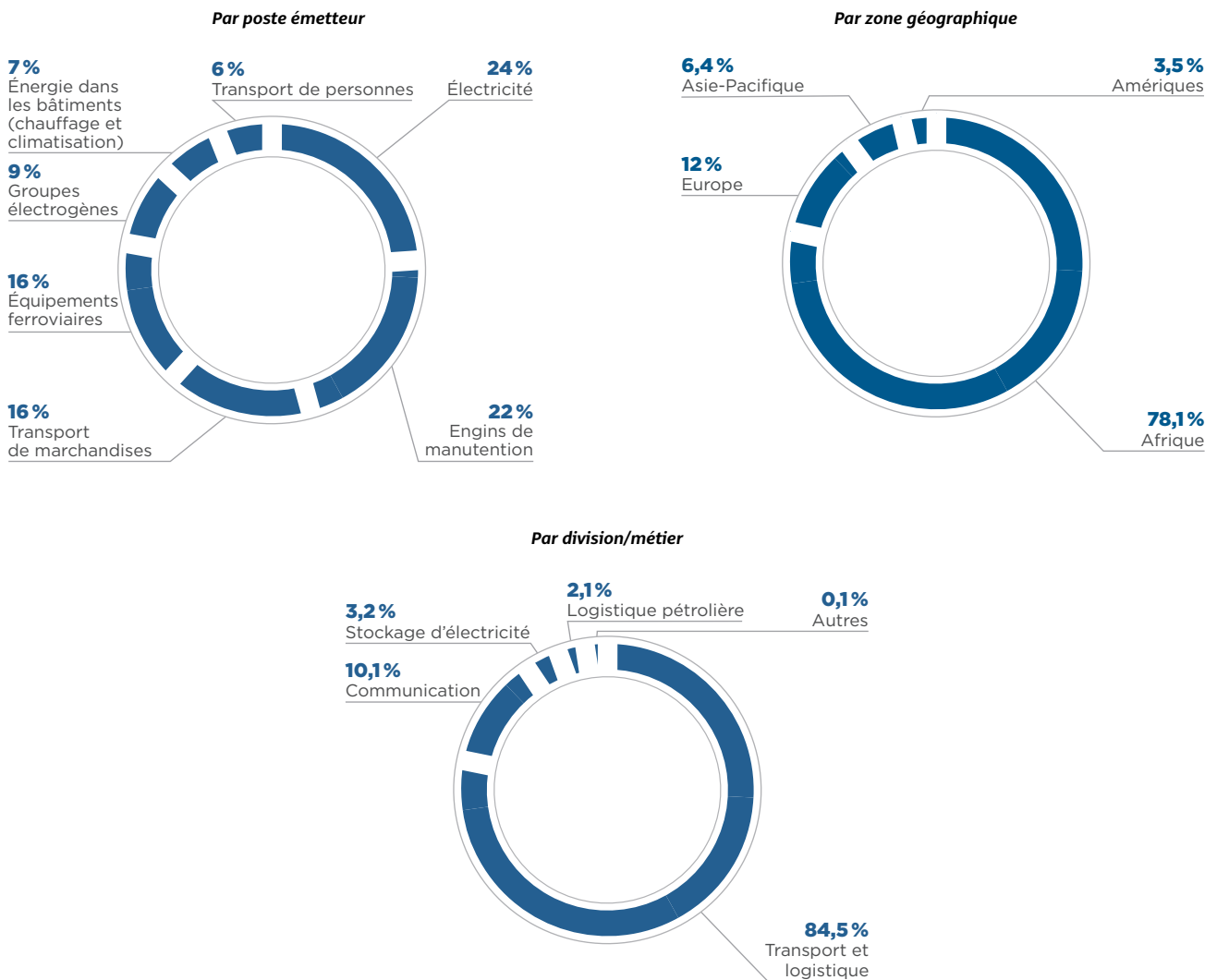
Pour les scopes 1 et 2, le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe se situe entre 5 % et 30 % selon les postes, selon les taux communiqués sur la base carbone de l'Ademe.

Si le Groupe concourt à affiner continuellement la fiabilité et la précision de ses données, les taux d'incertitude liés aux postes émetteurs relevant du scope 3 sont variables :

tandis que les taux liés à l'amont de l'énergie se situent autour de 5 %, d'autres taux, tels que ceux des déplacements professionnels et de prestations de transport, peuvent atteindre 70 %.

Les postes scope 3 de Vivendi présentés dans ce tableau sont les postes communs à Bolloré et Vivendi.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre du Groupe Bolloré, scopes 1 et 2



1.3.2.2.2. CONSOMMATION D'ÉNERGIE

	Unité de mesure	Données 2021	Données 2020	Données 2019	Pourcentage de l'effectif total Groupe couvert par l'indicateur en 2021
Électricité					
Consommation d'électricité dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines...) ⁽²⁾	MWh	374 545	272 370	388 640	100
Consommation d'électricité issue de sources renouvelables ^{(2) (4)}	MWh	119 272	128 687	–	100
Énergie dans les bâtiments (chauffage et climatisation)					
Quantité de chauffage urbain ou réseau de chaleur consommée ⁽²⁾	MWh	9 168	9 957	9 751	100
Quantité de fioul domestique consommée ⁽²⁾	m ³	1 152	639	884	100
Quantité de gaz naturel consommée ⁽²⁾	m ³	1 931 630	1 750 137	2 303 548	100
Groupes électrogènes					
Quantité de gazole (groupes électrogènes) consommée ⁽¹⁾	m ³	13 345	12 869	13 061	100
Quantité d'essence (groupes électrogènes) consommée ⁽¹⁾	m ³	11	11	252	100
Transport de marchandises					
Quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ⁽¹⁾	m ³	38	61	208	100
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ⁽¹⁾	m ³	23 934	19 983	21 893	100
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ⁽¹⁾	m ³	123	119	78	100
Quantité de biodiesel consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ⁽¹⁾	m ³	64	–	–	100
Transport de personnes					
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽²⁾	m ³	5 526	5 616	5 798	100
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽²⁾	m ³	2 933	2 643	2 629	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽³⁾	m ³	2	0	1	100
Quantité de bioéthanol consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽¹⁾	m ³	11	–	–	100
Engins de manutention					
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention ⁽¹⁾	m ³	31 281	29 590	31 010	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par les engins de manutention ⁽¹⁾	m ³	1 111	991	1 202	100
Quantité de gaz naturel consommée par les engins de manutention ⁽¹⁾	m ³	1 171	5	1	100
Équipements ferroviaires					
Quantité de DDO (distillate diesel oil) consommée par les engins de traction ⁽¹⁾	m ³	10 703	10 533	12 715	100
Quantité de gazole consommé par les engins de traction ⁽¹⁾	m ³	12 123	14 699	15 165	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manœuvre ⁽¹⁾	m ³	486	658	515	100
Quantité de DDO (distillate diesel oil) consommée par les engins de manœuvre ⁽¹⁾	m ³	87	20	126	100
Autres équipements					
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de travaux publics ⁽¹⁾	m ³	160	139	36	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins divers ⁽¹⁾	m ³	323	314	146	100
Quantité d'essence consommée par les engins divers ⁽¹⁾	m ³	13	13	–	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.

(3) Seules les entités du groupe Vivendi sont concernées par cet indicateur.

(4) Constitue la part renouvelable des consommations énergétiques. Pour Bolloré sont concernées les entités suivantes : Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd, Bolloré Logistics UK Ltd, Bolloré Transport & Logistics France, Blue Solutions, Bolloré Bretagne, Blue Solutions Canada Inc., Bolloré Logistics Spain, Bolloré Logistics Italy et Bluebus.

1.3.2.2.3. TABLEAUX DES DÉCHETS

Déchets consolidés ^{(1) (2)}

	2021					Total 2021	Total 2020	Total 2019	Taux de couverture 2021
	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Stockage d'électricité et systèmes	Communication	Autres				
Quantité totale de déchets dangereux (en tonnes)	8 858	1 971	974	681	0	12 483	9 442	9 079	100 %
Dont part des déchets dangereux recyclés ou valorisés (en %)	15	81	74	53		32	38	31	100 %
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) (en tonnes)	19 196	161	4 664	20 237	1	44 259	22 268	21 183	100 %
Dont part des déchets non dangereux recyclés ou valorisés (en %)	45	92	96	91	100 %	71	48	41	100 %

(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.

(2) En 2020 et 2019, ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré, hors Vivendi. Les données 2021 comprennent les déchets générés par le groupe Vivendi, ce qui explique les hausses des valeurs reportées.

Déchets du Groupe Bolloré ⁽¹⁾

(en tonnes)	2021			2020		2019	
	Poids total	Pourcentage recyclés ou valorisés	Émission en tonnes éq. CO ₂	Poids total	Pourcentage recyclés ou valorisés	Poids total	Pourcentage recyclés ou valorisés
Déchets dangereux							
Bois traités ou souillés	10	1	0,1	1	0	1	66
Caoutchouc souillé	24	0	17	78	100	-	-
Emballages vides souillés	55	86	147	55	91	29	98
Autres déchets souillés (chiffons, sciures, filtres)	266	39	188	201	44	122	25
Eaux souillées	7 361	16	2	4 983	20	6 268	13
Hydrocarbures et huiles usagées	1 706	78	1 205	1 825	84	1 954	86
Peintures et solvants	101	17	71	13	20	3	36
Résidus de produits chimiques	126	2	89	126	26	135	44
Batteries et piles	245	58	16	101	35	98	31
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	51	75	1	42	84	40	94
Aérosols	5	71	3	3	44	2	32
Matériels infectieux d'infirmierie	93	95	87	141	99	49	87
Fourniture de bureau (cartouches d'imprimante/toners...)	7	39	0,1	10	32	7	30
Boues et terres souillées	876	1	619	204	7	-	-
Autres déchets dangereux	878	75	620	1 660	54	372	20
Déchets non dangereux							
Bois non traités et palettes	1 492	94	8	1 292	91	1 430	96
Cartons	2 672	97	433	2 230	96	1 523	98
Papier	554	71	564	869	80	479	62
Plastiques (bouteilles, emballages, sachets, films...)	3 124	99	8 360	2 228	95	2 075	93
Restes d'aliments	325	97	211	249	90	269	1
Déchets verts	14	53	0	17	31	12	25
Ferrailles	3 356	94	14	1 251	82	1 475	85
Autres métaux	112	99	0,5	91	84	52	100
Gravats et ballast	1	100	0,04	179	100	197	65
Semelles de frein	53	97	0,2	65	98	57	79
Caoutchouc	482	41	11	844	60	915	65
Textiles et nylon	2	0	0,1	2	0	15	0
Verres	4	71	0,2	19	19	12	50
DIB (déchets non triés)	11 700	16	257	12 753	19	11 830	6
Autres déchets non dangereux	129	10	3	180	14	842	98
Total							
Total déchets dangereux	11 802	31	3 064	9 442	38	9 079	31
Total déchets non dangereux	24 021	55	9 862	22 268	48	21 183	41

(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. Ces indicateurs portent sur le périmètre Groupe Bolloré hors Vivendi, le risque de pollution locale lié au transport et/ou stockage des matières dangereuses n'ayant pas été identifié parmi les risques prioritaires au regard des activités de la division Communication. Plus d'informations sur les politiques et plans d'action déployés dans la division Communication sont disponibles au sein de la déclaration de performance extra-financière de Vivendi.

1.3.3. TABLES

1.3.3.1. TABLE DE CONCORDANCE

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265	Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2021	Pacte mondial	GRI
Santé et sécurité des collaborateurs et des tiers	Conditions de santé et de sécurité au travail	1.2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités	#4-5	GRI 401 GRI 403
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles			
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs			
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	1.2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité 1.3.1.2. Données sociales	#3	
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel, notamment en matière de santé et de sécurité au travail			
	Organisation du temps de travail			
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	1.2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité	#3	GRI 407
Attraction et rétention des compétences	Embauches et licenciements	1.2.1.2. Être un employeur attractif 1.3.1.2. Données sociales		GRI 401 et 402 GRI 201 et 202 GRI 405 GRI 404 GRI 401 GRI 401 GRI 406 GRI 406 GRI 405
	Rémunérations et leurs évolutions			
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes			
	Nombre total d'heures de formation			
	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique			
	Absentéisme			
	Politique de lutte contre les discriminations			
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession			
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées			
Droits humains	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	1.2.2.2. Promouvoir les droits humains dans notre chaîne de valeur	#1-2	GRI 204 GRI 404 GRI 409 GRI 408 GRI 103, 406 et 411
	Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire			
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'abolition effective du travail des enfants			
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme			
	Informations relatives à la lutte contre la corruption : les actions engagées pour prévenir la corruption	1.2.2.1.1. Partager une même éthique des affaires	#10	GRI 205

Risques prioritaires extra-financiers	Informations requises par le décret n° 2017-1265	Informations publiées dans la déclaration de performance extra-financière 2021	Pacte mondial	GRI
Pollution locale, accidents industriels et gestion des matières dangereuses	Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	1.2.3.2.2. Prévenir les risques de pollutions locales et les accidents industriels		GRI 404
	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		GRI 103 et 307	
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions			
	Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses		GRI 301, 305, 306 et 413	
	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets			
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		GRI 301, 305 et 306	
	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		GRI 303	
	Utilisation des sols		-	
	Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité		GRI 304	
	Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		1.2.3.1.3. Résilience de la stratégie de l'organisation : placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur de nos produits et services	GRI 301
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	1.2.3.1. Contribuer à l'atténuation du changement climatique 1.3.2.2. Données environnementales	#7-8-9 GRI 302		
Risques et opportunités liés au changement climatique	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	1.2.3.1. Contribuer à l'atténuation du changement climatique 1.2.3.1.3. Résilience de la stratégie de l'organisation : placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur de nos produits et services 1.3.2.2. Données environnementales		GRI 305
	Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique		GRI 201, 302 et 305	
	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		#7-8-9 GRI 305	
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		Note 11, tableau « Provisions et litiges »	- GRI 201
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	1.2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires	-	GRI 203
		1.2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires	-	GRI 411
	Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	1.2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités	-	GRI 413
	Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et modalités du dialogue avec celles-ci	1.2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires	-	GRI 413
		1.2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires	-	GRI 201
	Actions de partenariat ou de mécénat	1.2.4.3. Politique de mécénat	-	

Au regard de ses activités, 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 ne font pas partie des risques prioritaires RSE pour le Groupe Bolloré.

1.3.3.2. 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 DEU ou du CDP) ⁽¹⁾
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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.2. Vers la mise en œuvre d'une stratégie climat Groupe, « Gouvernance du Groupe face aux risques et opportunités climat » CDP Climate Change C1.1, C1.1a, C1.1b
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	b) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.2. Vers la mise en œuvre d'une stratégie climat Groupe, « Gouvernance du Groupe face aux risques et opportunités climat » CDP Climate Change C1.2, C1.2a
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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.1. Risques et opportunités liés au changement climatique CDP Climate Change C2.1a, C2.1b, C2.2a
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière	b) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.1. Risques et opportunités liés au changement climatique CDP Climate Change C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C3.1, C3.1d, C3.1e, C3.1f
	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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.3. Résilience de la stratégie de l'organisation : placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur de nos produits et services CDP Climate Change C3.1a, C3.1b, 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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.1. Risques et opportunités liés au changement climatique CDP Climate Change C2.2
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat	b) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.4. Management du Groupe pour réduire l'impact de ses activités sur le changement climatique 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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.1. Risques et opportunités liés au changement climatique CDP Climate Change C3.1
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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.5. Indicateurs pour mesurer les risques et opportunités liés au changement climatique CDP Climate Change 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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.5. Indicateurs pour mesurer les risques et opportunités liés au changement climatique, « Indicateurs de suivi des émissions de GES du Groupe Bolloré » CDP Climate Change C5, C6, C7
	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) DEU 2021 – chapitre 2 – 1.2.3.1.2, 1.2.3.1.3, 1.2.3.1.4, « Objectifs et avancements » CDP Climate Change C4.1, C4.2

(1) DEU = document d'enregistrement universel 2021 du Groupe Bolloré.

CDP = réponse 2021 du Groupe Bolloré au questionnaire CDP Climate Change (disponible sur <https://www.cdp.net/fr>).

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

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie ») de votre société (ci-après « entité »), accrédité par le Cofrac (accréditation Cofrac inspection n° 3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du

Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations ») préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-

financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel, dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix

méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et par ailleurs les

informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Direction, nous ne sommes pas

autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du Règlement [UE] 2020/852 [taxonomie verte], de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes

relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽¹⁾.

(1) ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer

le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2021 et avril 2022 sur une durée totale d'intervention de huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité

sociétale. Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions RSE, ressources humaines et conformité.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe 1. Pour certains risques (corruption et trafic d'influence, risques et opportunités liées aux relations avec les communautés locales, risques liés à l'attraction

et à la fidélisation des talents externes, risques liés à la pertinence culturelle des contenus, risques liés au dialogue avec les clients et usagers et leur satisfaction quant aux produits et services), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : Bolloré Energy, Owendo Container Terminal, Polyconseil, Conakry Terminal, Sitarail, Bolloré Transport et Logistics Cameroun, Bolloré Logistics France, Blue Solutions Canada, Bolloré Transport et Logistics Gabon, Bolloré Logistics Singapour ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité, et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, 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 listées ci-dessus et couvrent entre 15 % et 27 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (23 % des consommations d'eau de réseau, 27 % des consommations d'électricité, 15 % des effectifs) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-la Défense, le 23 mars 2022

L'organisme tiers indépendant
EY & Associés

Philippe Aubain
Associé, Développement Durable

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

Effectifs et mouvements (en nombre d'embauches CDI, de départs et de licenciements) (en nombre)
 Nombre d'employés formés (en nombre)
 Nombre d'heures de formation (en nombre)
 Nombre d'accidents de travail avec arrêt (en nombre)
 Taux de fréquence
 Taux de gravité

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Les actions en faveur de l'attraction et la rétention des compétences
- Les mesures en faveur des conditions de travail et du dialogue social
- Les actions de prévention pour la santé et la sécurité des collaborateurs, usagers et tiers
- Les mesures liées à l'attraction et à la fidélisation des talents externes

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

Quantité totale de déchets dangereux et part recyclée ou valorisée (en tonnes)
 Quantité totale de déchets non dangereux et part recyclée ou valorisée (en tonnes)
 Consommation d'eau (en m³)
 Consommation d'énergie par type d'énergie et par utilisation (MWh ou m³)
 Émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2 (en tonnes éq. CO₂)
 Émissions de gaz à effet de serre de scope 3 liées au transport de marchandises lors des prestations de commissions de transport (en tonnes éq. CO₂)
 Émission de gaz à effet de serre de scope 3 liées à la combustion des produits pétroliers vendus (en tonnes éq. CO₂)

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Les mesures de prévision des pollutions et de gestion des matières dangereuses
- Les actions de lutte contre le changement climatique (activités en propre et produits bas carbone)
- L'identification des principaux postes d'émissions de GES de scope 3
- La gestion de l'eau

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

Part d'entités où les salariés peuvent bénéficier d'une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel (en %)

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Les mesures en faveur des communautés locales
- Les actions concernant la pertinence culturelle des contenus
- Les mesures liées au dialogue avec les clients et usagers et leur satisfaction quant aux produits et services
- Les actions en faveur des droits de l'homme, en particulier le respect des conventions fondamentales de l'OIT
- Les actions engagées pour prévenir la corruption et l'évasion fiscale

2. Plan de vigilance du Groupe Bolloré

2.1. Introduction

2.1.1. CONTEXTE JURIDIQUE

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.

2.1.2. LES MISSIONS DU GROUPE BOLLORÉ

Fort d'une implantation durable séculaire, et figurant parmi les plus grandes entreprises mondiales, le Groupe Bolloré occupe des positions stratégiques dans trois secteurs d'activité : le transport et la logistique, le stockage d'électricité et systèmes et la communication.

- À travers son activité de transport et de logistique, le Groupe Bolloré constitue un acteur important du développement économique, du désenclavement des territoires, et de la circulation des biens, proposant un service essentiel, voire vital en ce qu'il met à disposition une offre de service rendant possibles l'import et l'export de marchandises, même dans les zones les plus isolées. Ce réseau de logistique intégrée constitue un véritable moteur de la transformation logistique industrielle de certains territoires.
- À travers ses activités dans les solutions de stockage d'électricité et systèmes, le Groupe Bolloré développe des solutions innovantes et durables

pour proposer une réponse cohérente avec les défis soulevés par les bouleversements climatiques, notamment en matière d'accès à l'énergie.

- Les activités Communication sont encadrées par le groupe Vivendi.

Ces activités impliquent à la fois adaptabilité et ancrage solide pour proposer une qualité de service constante et optimale quel que soit le contexte, en accord avec la valeur d'excellence portée par le Groupe. Le Groupe Bolloré est néanmoins conscient des impacts potentiels que la conduite de ses activités peut faire peser sur l'environnement et le quotidien de ses parties prenantes.

C'est pourquoi, à travers son approche de vigilance, le Groupe se donne pour objectif d'identifier et de contrôler ses impacts afin de prévenir – et, le cas échéant, corriger – les situations à risques, et maximiser les externalités positives, dans une perspective de développement durable et partagé.

2.1.3. PÉRIMÈTRE D'ACTION DU PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE BOLLORÉ

Conformément à la loi, le périmètre du plan de vigilance du Groupe Bolloré s'applique :

- aux filiales des activités de transport et logistique, couvertes par la division Bolloré Transports & Logistics, qui recoupe quatre business units (Bolloré Energy, Bolloré Ports, Bolloré Logistics, Bolloré Railways) ;
- aux filiales des activités de stockage d'électricité et systèmes, comprenant la division Bretagne, qui inclut les activités industrielles du Groupe (Blue Solutions, Bluebus, Films plastiques), et la division Blue Systems (IER, Polyconseil).

Sont exclus du plan :

- Vivendi : la Direction RSE de Vivendi s'appuie sur son propre dispositif éthique et plan de vigilance, applicables à ses sociétés et adaptés à leurs métiers (voir le document d'enregistrement universel 2020 de Vivendi – 3.2.2. Dispositif de vigilance). Pour plus d'informations concernant les activités du Groupe, voir le chapitre 1 – Présentation du Groupe et de ses activités ;
- les participations financières : le plan de vigilance du Groupe Bolloré, conformément à la loi, 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, notamment au sein du groupe Socfin. Les Conseils d'administration sont 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'engagement du groupe Socfin de faire certifier l'ensemble de ses plantations africaines selon le standard RSPO et le partenariat avec l'organisation Earthworm (ex-TFT). La reddition d'informations sur le sujet, à travers le site Internet et le rapport développement durable du groupe Socfin, atteste d'une démarche de transparence permettant un suivi des progrès. Et, s'il apparaît que les termes du plan d'action Socapalm auquel le Groupe avait contribué ne se sont pas, 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.

2.2. 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 filiales et métiers concernés par les risques identifiés – notamment la Direction des achats, les Directions QHSE, RSE, juridiques, des ressources humaines, de la conformité. Il présente le dispositif et l'approche générale déployée pour instaurer et renforcer sa culture de la vigilance, appliquée au quotidien par ses collaborateurs. L'illustration dans les activités opérationnelles est explicitée au sein des cadres de maîtrise des risques (politique, plans d'action, faits marquants, indicateurs), publiés dans la déclaration de performance extra-financière du Groupe, dont les informations sont vérifiées et auditées annuellement par un organisme tiers indépendant. Plus qu'un exercice de reporting, la déclaration de performance extra-financière du Groupe Bolloré décrit les risques, plans d'action, mesures et indicateurs mis en place pour garantir la maîtrise des enjeux sociaux et environnementaux.

Le plan de vigilance a vocation à être mis à jour de manière régulière et à présenter les nouveaux outils et processus développés pour déployer la démarche vigilance du Groupe sur l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur.

Il repose sur son dispositif éthique, articulé autour de deux documents socles : la Charte Éthique et RSE du Groupe et son Code de conduite, mis à jour en 2020, comme explicité au sein du compte rendu du plan de vigilance ci-dessous.

- **La Charte Éthique et RSE** recense les engagements du Groupe en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Elle constitue le socle à partir duquel sont déclinés les engagements plus spécifiques, formalisés par les chartes Groupe (Charte droits humains, Charte diversité et inclusion, Charte achats responsables), diffusées à l'ensemble des collaborateurs et également disponibles en ligne.
- **Le Code de conduite** s'impose à toute personne agissant au nom du Groupe Bolloré et fixe les comportements attendus, aussi bien dans les opérations quotidiennes que dans les situations sensibles. Il formalise les recommandations pour prévenir, identifier et signaler les agissements contraires, notamment au moyen du dispositif d'alerte professionnel (développé ci-après).

Le dispositif éthique s'appuie sur les standards internationaux de référence suivants :

- les principes directeurs de l'Organisation des Nations unies, ainsi que les principes du Pacte mondial ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- la Charte internationale des droits de l'homme ;
- les conventions internationales de l'Organisation internationale du travail ;
- les recommandations de l'Agence française anticorruption.

2.2.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'APPROCHE DE VIGILANCE GROUPE

Du fait de la nature et de la diversité de ses implantations géographiques et 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.

Ces principes traduisent l'ambition du Groupe Bolloré d'opérer en accord avec les meilleurs standards internationaux et conformément à ses engagements RSE, dont l'objectif est de guider l'ensemble des collaborateurs et partenaires commerciaux autour d'un socle de valeurs communes. Ils se déclinent à travers des mesures concrètes, formalisées dans le cadre d'une méthodologie s'appuyant sur une démarche d'amélioration continue. Par ailleurs, pour optimiser son approche, 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 progressivement à l'ensemble des activités du Groupe, dans toutes ses zones d'implantation, et tend également à renforcer ses processus de vigilance raisonnable.

2.2.2. MISE EN APPLICATION

2.2.2.1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES VIGILANCE

Les risques vigilance identifiés en 2017 lors de l'élaboration du premier plan de vigilance du Groupe Bolloré ont été répartis selon trois grandes familles de risques : santé et sécurité des hommes et des femmes intervenant dans nos activités et sur notre chaîne de valeur, protection des droits humains et des libertés fondamentales, et préservation de l'environnement. Dans la mesure

où plus de 96 % du chiffre d'affaires du Groupe représente des activités de services en BtoB (hors Communication) et non des activités de production destinées à des consommateurs, les enjeux de traçabilité de matières premières apparaissent comme moins matériels pour le Groupe Bolloré.

LE DEVOIR DE VIGILANCE INSCRIT AU CŒUR DU PILOTAGE DE LA STRATÉGIE RSE GROUPE

Ces catégories, cohérentes avec les exigences détaillées par la réglementation, ont été confirmées 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 et proposant une classification plus détaillée (voir chapitre 2 – 1.1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré). Les risques vigilance 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 du pilotage de la stratégie RSE du Groupe. C'est pourquoi la Direction RSE 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, comme explicité dans la partie méthodologie.

MUTUALISATION DES RISQUES DPEF ET DEVOIR DE VIGILANCE, TABLE DE CONCORDANCE

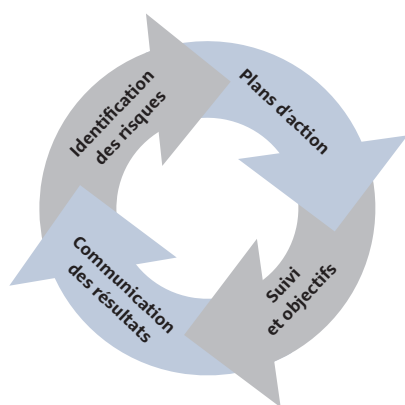
Catégories de risques vigilance (plan de vigilance)	Description du risque	Risques identifiés dans la cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré (DPEF)	Gouvernance du risque
Santé et sécurité	Ces risques renvoient aux enjeux relatifs à des conditions de travail sûres et décentes : prévention des accidents, provision de matériels et de formation adaptés pour effectuer travail en toute sécurité, garantir un cadre de travail sur standard hygiène, 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.	Santé et sécurité des collaborateurs et des tiers	Directions générales
		Attraction et rétention des compétences	Directions QHSE
		Conditions de travail et dialogue social	Directions RH
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 encadrées par des procédures et des mesures et plans d'action objectifs, 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	Directions générales Directions QHSE Directions RSE
		Risques et opportunités liés au changement climatique	
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 (discrimination, mauvaises conditions de travail, travail des enfants et travail forcé, dialogue social, etc.). 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, et a formalisé une démarche pour affiner l'identification de ces risques sur ses entités et dégager un périmètre prioritaire, détaillé au sein du plan de vigilance (voir chapitre 2 – 1.2.2.2. Promouvoir les droits humains dans notre chaîne de valeur/Formalisation du plan de progression Groupe). Les risques associés à sa chaîne d'approvisionnement sont détaillés au sein du compte rendu du plan de vigilance.	Promouvoir les droits humains dans la chaîne de valeur	Directions générales Directions QHSE Directions RH Directions RSE Direction de la conformité et référents éthiques
		Santé et sécurité des collaborateurs et des tiers	Comité de pilotage droits humains

2.2.2.2. PROCÉDURES D'ÉVALUATION, SUIVI DE LA PERFORMANCE ET DES MESURES MISES EN ŒUVRE

À travers le reporting extra-financier annuel et les reporting mensuels QHSE au sein des divisions, plus d'une centaine d'indicateurs de moyens et de résultats sont suivis, ajustés et enrichis chaque année, concernant les thématiques sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance. Partagées et étudiées en interne dans une logique d'amélioration constante et de suivi de la performance, les données les plus pertinentes sont publiées au sein de la DPEF, qui présente les

cadres de maîtrise des risques (description, politiques et plans d'action déployés, indicateurs) dans le détail. Le processus de collecte, mis à jour par l'intégration d'indicateurs complémentaires, est optimisé chaque année. Les audits externes annuels liés à la DPEF permettent de valider la robustesse des données remontées, illustrant la bonne application des différents cadres de maîtrise des risques du Groupe, s'appuyant notamment sur une approche par cycles de vigilance.

LA 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. Cette approche, par cycles de vigilance, repose sur quatre temps de l'exercice du devoir de vigilance : l'identification des risques, l'élaboration de plans d'action associés, le suivi de ces plans d'action et l'élaboration d'objectifs, et la reddition d'information sur les résultats des dispositifs mise en place. Cette méthodologie se retrouve dans la maîtrise des risques RSE présentée au sein de la DPEF (description des risques, politiques déployées, indicateurs, etc.). 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. L'analyse de la performance des mesures déployées s'adosse ainsi à la mise en œuvre d'actions correctives dans une démarche d'amélioration continue.

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 de son plan de vigilance à travers différents exemples, ci-après.

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, la Direction des ressources humaines 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 a fait l'objet de consultations des instances représentatives du personnel pour adaptation au référentiel de la CNIL relatif aux traitements de données à caractère personnel destinées à la mise en œuvre d'un dispositif d'alertes professionnels.

Son déploiement et les processus de collecte et traitement des signalements sont explicités au sein de la procédure d'alerte, disponible sur le site Internet du Groupe.

Le traitement des alertes est piloté au niveau du siège et est encadré par le Président du Comité éthique – RSE et anticorruption, qui exerce sa mission en

toute indépendance. La soumission d'une alerte est ouverte à tous : le dispositif permet à tout collaborateur du Groupe Bolloré, de ses partenaires commerciaux ou toute personne 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.

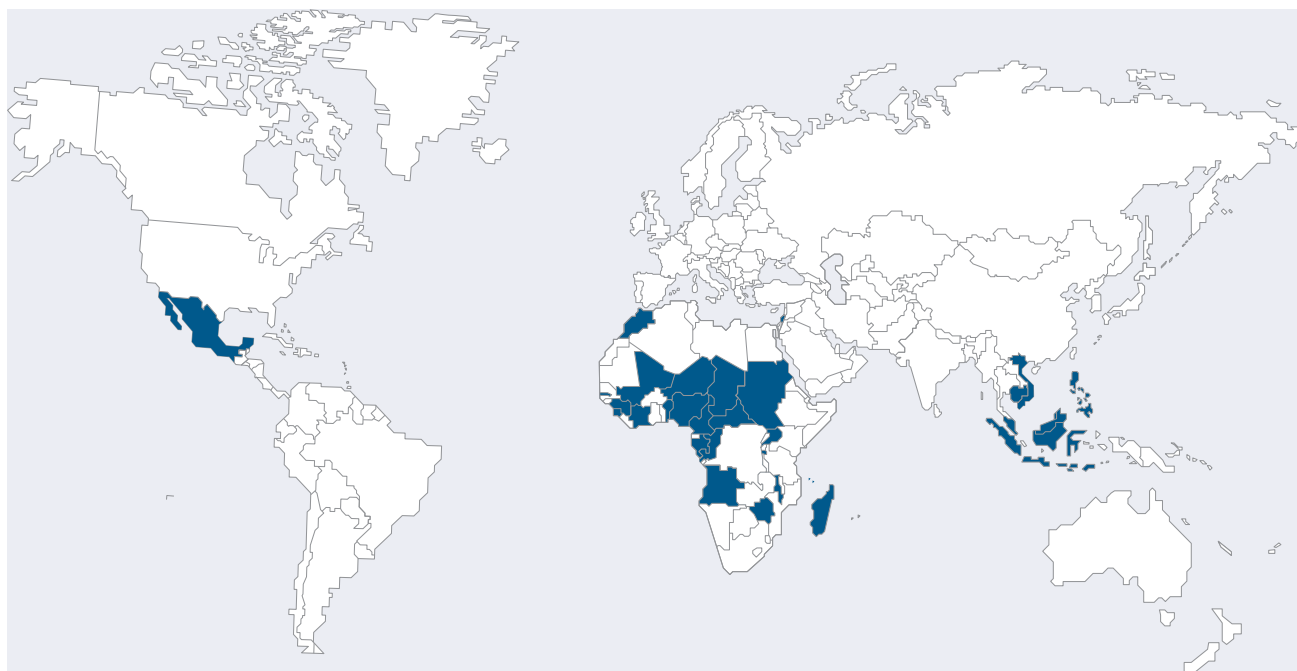
Les signalements émis au moyen du dispositif d'alerte font l'objet d'une analyse de recevabilité par des référents dédiés selon la nature de l'alerte. Le cas échéant, les alertes feront l'objet d'une enquête permettant d'établir, dans un délai raisonnable, la matérialité des faits qui en font l'objet.

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. Le Groupe Bolloré assure un traitement confidentiel (voir chapitre 2 – 1.2.2.1. Partager une même éthique des affaires et assurer la conformité aux standards les plus stricts).

LA DÉFINITION D'UNE ZONE GÉOGRAPHIQUE PRIORITAIRE

Si la démarche de vigilance du Groupe s'applique sur l'ensemble de son périmètre d'implantation et s'étend aux activités de ses fournisseurs et sous-traitants, pour optimiser son approche, le Groupe a établi une zone géographique prioritaire sur laquelle il concentre ses actions pour l'exercice de son devoir de vigilance. Historiquement centrée sur 25 pays de l'Afrique subsaharienne, cette zone avait été définie à partir de critères de représentativité (effectif, activités du Groupe) et sur la base de l'indice de développement humain des pays concernés.

En 2021, la démarche de cartographie des risques droits humains a permis de mettre à jour cette zone géographique et de dégager un périmètre prioritaire de 48 entités et un périmètre de vigilance renforcée de 13 entités, répartis sur 29 pays, 22 pays d'Afrique et Moyen-Orient (Angola, Bénin, Cameroun, Nigeria, Gabon, Guinée, Sierra Leone, Madagascar, Ouganda, République centrafricaine, Malawi, Mali, Tchad, Maroc, Niger, Côte d'Ivoire, Burundi, République du Congo, Zimbabwe, Gambie, Liban, Soudan), 6 pays d'Asie-Pacifique (Malaisie, Indonésie, Vietnam, Philippines, Timor, Cambodge) et le Mexique.



2.3. Compte rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance

Le compte rendu du plan de vigilance 2021 du Groupe Bolloré se décline en plusieurs axes :

- infographie de la mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe Bolloré ;
- démarche de vigilance sur les enjeux droits humains au sein de nos activités ;
- démarche de vigilance au sein de la chaîne d'approvisionnement ;
- illustration de l'approche par cycles de vigilance du Groupe ;
- tableau des indicateurs vigilance.

2.3.1. INFOGRAPHIE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE BOLLORÉ

	2017 à 2020	2021
Cartographie des risques	<p>En 2017 : mutualisation de l'approche vigilance avec la stratégie RSE Groupe (définition d'un univers de risques vigilance et cotation des risques RSE avec les Comités de direction)</p> <p>En 2019 : mission pilote Bolloré Transports & Logistics (BTL) en Côte d'Ivoire. Des entretiens ont été organisés en local pour sensibiliser les services aux enjeux vigilance et recueillir des informations sur les pratiques et processus déployés sur le terrain</p> <p>En 2020 : mise en place d'un Comité de pilotage. Élaboration d'une cartographie des risques droits humains BTL à travers un questionnaire, intégrant une analyse par critères géographiques</p>	<p>Sur les activités directes</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalisation de la cartographie des risques droits humains de Bolloré Transport & Logistics suite au lancement du questionnaire droits humains annoncé en 2020. Cet exercice a permis de dégager un périmètre prioritaire dont un panel d'entités devant faire l'objet d'une vigilance renforcée <p>Au sein de la chaîne d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration et paramétrage d'un outil d'évaluation pour mesurer le degré de vigilance à apporter sur les fournisseurs et sous-traitants. La démarche est aboutie sur les enjeux éthiques et anticorruption : les travaux doivent se poursuivre en 2022-2023 sur les autres enjeux de vigilance
Actions mises en œuvre	<p>Formalisation des cadres de maîtrise des risques RSE (politiques, plans d'action et indicateurs) au sein de la DPEF et organisation d'ateliers de maîtrise avec les porteurs de risques pour assurer le suivi</p> <p>En 2017 : élaboration de la démarche d'approche par cycles de vigilance</p> <p>En 2019 : formalisation du dispositif éthique Groupe et du système d'alerte</p> <p>En 2020 : élaboration d'objectifs Groupe par risques, validés par le Comité éthique – RSE et anticorruption</p> <p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre de maîtrise des risques environnementaux Groupe (voir chapitre 2 – 1.2.3. Innover face aux grands enjeux environnementaux) Élaboration de la stratégie climat et revue du bilan carbone en 2021 <p>Santé et sécurité des personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre de maîtrise des risques santé et sécurité Groupe (voir chapitre 2 – 1.2.1. Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise), applicable aussi bien pour les salariés directs que pour les salariés des entreprises sous-traitantes Développement et renforcement des certifications sur les activités <p>Éthique et droits humains</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre de maîtrise des risques sociaux Groupe Cadre de maîtrise des risques droits humains Groupe Cadre de maîtrise des risques sociétaux En 2019 : formalisation de la Charte droits humains et d'un plan d'action Groupe 2019-2020 ; conférence de sensibilisation du management siège En 2020 : validation et déploiement du dispositif éthique Groupe (Charte Éthique et RSE, Code de conduite, Charte droits humains, Charte diversité et inclusion et Charte achats responsables) accompagné d'un plan de sensibilisation (dont e-learning droits humains) 	<p>Modules de sensibilisation e-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> Traduction du module e-learning Droits humains (français, anglais, espagnol) Formalisation et déploiement d'un module de sensibilisation sur le Code de conduite du Groupe <p>Une cartographie des risques menée sur le périmètre de BTL</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition d'un périmètre de 48 entités, réparties dans 29 pays essentiellement en Afrique, avec une vigilance particulière sur un panel de 13 entités Lancement des premières actions correctives (renforcement de la diffusion des chartes et sensibilisation aux engagements Groupe, intégration des engagements dans les process RH, campagnes de sensibilisation...) Identification d'actions de long terme en collaboration avec les directions RSE et RH des filiales Ces actions constitueront des axes clefs d'un nouveau plan d'action droits humains <p>Poursuite de la structuration d'une démarche achats vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitution d'une équipe « achats responsables » Traduction des chartes en version espagnole, italienne et portugaise Transposition de la Charte achats responsables et d'une clause RSE dans les process des équipes juridiques et équipes achats Poursuite de la sensibilisation des acheteurs pour atteinte des objectifs fixés (ci-dessous détaillés) Poursuite des travaux de cartographie des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement <p>Illustration de l'approche du Groupe à travers des exemples de cycles de vigilance 2021</p> <p>Renforcement des indicateurs vigilance (voir 2.3.5. Tableau des indicateurs vigilance)</p>

<p>BILAN DES OBJECTIFS 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> → Ces objectifs ont été atteints : la publication de la Charte éthique et RSE et du Code de conduite, présentant des engagements alignés à la stratégie RSE du Groupe, notamment sur les aspects et engagements relatifs aux droits humains, ont renforcé le dispositif éthique Groupe qui a été décliné à travers de nombreux outils (newsletter, intranet, posters, modules de sensibilisation, etc.). • Élaborer des démarches de terrain alignées et des indicateurs pertinents <ul style="list-style-type: none"> → Objectif partiellement atteint : de nouveaux indicateurs vigilance ont été identifiés (voir le tableau des indicateurs à la fin du plan), les démarches de terrain sont restées limitées en raison du contexte sanitaire. • Poursuivre les campagnes de sensibilisation et formation des équipes de l'ensemble des entités de la zone prioritaire <ul style="list-style-type: none"> → Objectif partiellement atteint : 77 % des collaborateurs Groupe ont suivi le module spécifique droits humains. Comme annoncé, un e-learning traitant de thématiques « devoir de vigilance » à travers les engagements du Code de conduite du Groupe Bolloré a été déployé en 2021 (93 % des collaborateurs ont été sensibilisés à ce module spécifique Code de conduite). Ces modules ont été intégrés aux formations obligatoires à suivre pour tout nouvel arrivant doté d'une adresse e-mail. • Déployer une stratégie d'achats responsables <ul style="list-style-type: none"> → Objectif atteint pour les achats centraux : élaboration d'une charte achats responsables, 100 % des équipes achats sensibilisées sur les enjeux RSE et vigilance, formalisation d'une clause RSE. La démarche s'est structurée tout au long de l'année 2021 et a permis d'implémenter des indicateurs de suivis concernant le déploiement de la Charte achats responsables et de la clause RSE.
<p>OBJECTIFS 2022-2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'ouverture de la démarche de vigilance aux parties prenantes externes • Les travaux sont en cours et se poursuivront en 2023. • Définir une trajectoire de long terme objectivée <ul style="list-style-type: none"> → Objectif partiellement atteint : des objectifs de court terme ont été fixés pour chacun des risques et une feuille de route RSE a été formalisée. La trajectoire de long terme sera élaborée après finalisation de la stratégie climat et mise à jour de la cartographie des risques RSE. • Élaborer des plans d'action adaptés et objectivés selon les résultats de la cartographie des risques droits humains BTL <ul style="list-style-type: none"> → Un nouveau plan d'action droits humains est en cours d'élaboration, à partir des résultats de la cartographie des risques droits humains BTL. Il sera validé par le Comité de pilotage droits humains en 2022. → Les travaux se poursuivront pour structurer une démarche adaptée aux enjeux relatifs aux achats locaux. • Mettre à jour la cartographie des risques Groupe mutualisée RSE et vigilance • Renforcer l'intégration des enjeux socio-environnementaux dans la cartographie des risques de la chaîne d'approvisionnement
<p>OBJECTIFS LONG TERME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer une culture de la vigilance adaptée à l'ensemble des métiers, des différentes responsabilités et des risques potentiels • Formaliser une démarche d'identification et de dialogue parties prenantes

Le compte rendu du plan de vigilance reprend les éléments socles de sa méthodologie. Cette infographie vise à représenter la démarche d'amélioration continue de l'approche vigilance du Groupe Bolloré d'une manière synthétique. Les politiques, plans d'action et indicateurs déployés pour mesurer la performance de la maîtrise des risques RSE, et notamment en

matière de préservation de l'environnement, de la santé et de la sécurité des personnes, et du respect des droits humains, sont explicités et développés au sein de la déclaration de performance extra-financière du Groupe, conformément à l'approche de mutualisation des risques.

2.3.2. DÉMARCHE DE VIGILANCE SUR LES ENJEUX DROITS HUMAINS AU SEIN DE NOS ACTIVITÉS

L'exercice 2021 a été l'occasion pour le Groupe de renforcer plusieurs volets de sa démarche de vigilance sur les enjeux droits humains :

- sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux droits humains : à travers le module code de conduite, abordant les droits humains et présentant le fonctionnement du système d'alerte (93 % des

collaborateurs sensibilisés) et à travers le module spécifique droits humains (77 % des collaborateurs sensibilisés) ;

- finalisation de la cartographie des risques droits humains initiée sur le périmètre de Bolloré Transport & Logistics (157 entités, représentant un effectif de 32 674 collaborateurs dans près de 80 pays).

2.3.2.1. CARTOGRAPHIE DES RISQUES DROITS HUMAINS

Afin d'affiner l'identification des enjeux droits humains au sein de ses activités, une démarche de cartographie des risques droits humains a été élaborée et déployée sur les entités de Bolloré Transport & Logistics. Cette campagne a été lancée en 2020 sur le périmètre de Bolloré Transport & Logistics, hors Bolloré Energy (soit plus de 90 % des effectifs de la division) – l'enjeu droits humains n'ayant pas été identifié comme prioritaire pour cette business unit dans le cadre de la cartographie des risques RSE de 2018. Ce périmètre représente 157 entités réparties dans 79 pays, pour un effectif de plus de 32 600 collaborateurs.

Le panel a été sondé sur six thématiques : travail forcé et esclavage moderne, conditions de travail et bien-être, harcèlement et discrimination, travail des enfants, santé et sécurité, et relations avec les fournisseurs et sous-traitants. Les résultats obtenus selon ces six thématiques ont été pondérés par un indice de criticité droits humains, élaboré à partir de référentiels internationaux ⁽¹⁾.

En 2021, le Comité de pilotage droits humains intégrant les interlocuteurs RSE des divisions et filiales du Groupe, ainsi que les fonctions support (juridique, ressources humaines, achats, compliance, communication, etc.), s'est concentré sur l'analyse des données collectées, dont il résulte en particulier un nouveau périmètre prioritaire :

- l'identification de 48 entités prioritaires (situées à 75 % sur le continent africain), dont 13 entités devant faire l'objet d'une vigilance renforcée ;
- une bonne appropriation des enjeux et la robustesse des processus RH et QHSE sur le terrain permettant une bonne maîtrise des enjeux sociaux en entreprise (ex. : 100 % des entités prioritaires déploient des process spécifiquement tournés vers la vérification de l'âge des collaborateurs à l'embauche) ;
- la confirmation d'axes d'amélioration sur le périmètre des achats locaux (vulgarisation des chartes à améliorer et process à implémenter avec les fournisseurs en local).

Au-delà de la confirmation du périmètre prioritaire de vigilance, notamment sur les activités menées en Afrique, cette cartographie des risques droits humains de BTL a également permis :

- le lancement d'actions correctives au regard des enjeux identifiés (ex. : déploiement du module de sensibilisation à la diversité et l'inclusion auprès d'un panel de collaborateurs associés à des métiers spécifiques [ressources humaines et haut management] – en 2021, 86 % des collaborateurs inscrits appartenant au périmètre prioritaire ont suivi le module « diversité et inclusion », alors que seulement 16 % des entités de ce périmètre déclaraient déployer une sensibilisation sur les enjeux de l'inclusion en 2020) ;

(1) Moyenne des indices des référentiels du Human Freedom Index, de l'indice de développement humain de l'ONU, du Global Slavery Index et du Global Freedom Score de l'ONG Freedom House.

- de remonter des bonnes pratiques (exemple : plus de 90 % des entités sondées déploient des process formalisant des aspects relatifs à la prévention de l'esclavage moderne phase d'embauche) ;
- de renforcer les indicateurs illustrant la maîtrise du Groupe sur ces enjeux (voir 2.3.5. Tableau des indicateurs vigilance) ;

2.3.2.2. LES DROITS FONDAMENTAUX DES TRAVAILLEURS

Le Groupe concentre ses efforts dans la mise en place et le déploiement de mesures lui permettant d'exercer sa vigilance raisonnable à l'égard des employés ainsi que de ses fournisseurs et sous-traitants, dans la continuité

- d'identifier des chantiers de long terme (par exemple : perfectionner les connaissances des contextes locaux en central ou encore harmoniser et renforcer les process sur les achats locaux).

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 poste et proposant toutes les mesures appropriées, basées sur les meilleurs standards pour garantir un environnement de travail sécurisé et prévenir les accidents (voir chapitre 2 – 1.2.1. Fédérer et protéger les femmes et

les hommes, première force de l'entreprise). Sur les territoires présentant des enjeux sanitaires particulièrement élevés, dus par exemple à des déficits infrastructurels, le Groupe contribue à des actions de réponses spécifiques (ex. : lutte contre le VIH, le paludisme, etc.). En 2021, plus de 29 000 consultations ont été enregistrées dans les centres médicaux de Camrail à destination des populations locales.

LA RÉMUNÉRATION

Les divisions et filiales du Groupe Bolloré mettent en place des politiques de rémunération respectant les législations locales sur le salaire minimal. 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 LES CONGÉS PAYÉS

Le Groupe Bolloré et ses filiales s'engagent à respecter les législations locales et déployer des dispositifs et mesures pour garantir l'encadrement du temps de travail et des congés payés (rémunération des heures supplémentaires, de

travail, respect des temps de pause, jour de repos hebdomadaires, octroi de congés parentaux, etc.). Ces enjeux sont explicités au sein des règlements intérieurs et conventions collectives des différents sites.

LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Le Groupe Bolloré et ses filiales sont engagés pour le respect du dialogue social : respect des législations nationales sur la liberté d'association, droit à la négociation collective, etc. En cas de législation restrictive, le Groupe s'engage à

faciliter l'expression des salariés et à garantir l'absence de discriminations des travailleurs impliqués dans de telles structures représentatives (voir chapitre 2 – 1.2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité).

LA LUTTE CONTRE LE TRAVAIL FORCÉ ET L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS MINEURS

Afin de tenir compte des enjeux soulevés par la diversité des contextes législatifs, économiques et sociaux de ses pays d'implantation, le Groupe 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 ».

À travers ses actions de mécénat, le Groupe soutient différentes associations, et implique ses filiales et collaborateurs dans des projets qui améliorent la situation économique et sociale de jeunes, contribuant ainsi à renforcer l'accès à l'éducation, maillon essentiel de la lutte contre le travail des enfants. La contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, notamment à l'accès à l'éducation et la formation (ODD 4), constitue le socle fondateur du programme d'action Earthtalent by Bolloré.

En 2021, dans le cadre de son programme de solidarité Earthtalent by Bolloré, le Groupe a soutenu 113 projets agissant en faveur de l'éducation pour près de 9 000 bénéficiaires ; 51 % des dons en 2021 étaient dédiés en faveur de la jeunesse.

Parmi ces projets, on peut notamment citer le projet Anandan, en Inde, qui permet chaque année à 500 enfants en situation de grande précarité de bénéficier d'un

accès à un programme éducatif de qualité. Plus spécifiquement, au sein des pays du périmètre prioritaire (voir 2.3.2.1. Cartographie des risques droits humains), on peut citer quelques exemples :

- Bolloré Transport & Logistics Congo soutient pour la sixième année consécutive l'ONG Action Solidarité Internationale (ASI), qui assure la prise en charge de jeunes filles en situation de grande vulnérabilité à Brazzaville et à Pointe-Noire. L'ONG accompagne chaque année plus de 250 jeunes filles dans leur réinsertion socioprofessionnelle, leur permettant de quitter progressivement le milieu de la rue ;
- Freetown Terminal a soutenu 30 jeunes issus des communautés du Seaside et de Moa Wharf (bidonvilles) en leur octroyant des bourses pour la poursuite de leurs études à l'université ;
- Bolloré Transport & Logistics Mozambique soutient depuis deux ans l'ONG Essor, qui accompagne près de 600 jeunes issus des quartiers défavorisés de Beira et Maputo, leur offrant une formation professionnelle alliant compétences techniques, notamment en mécanique et savoir-faire, afin de faciliter leur insertion socio-économique.

LA LUTTE CONTRE TOUTE FORME DE DISCRIMINATION ⁽¹⁾

Le Groupe Bolloré proscrie toute pratique discriminante envers les travailleurs pour des motifs tels que l'ethnie, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'orientation sexuelle, l'ascendance nationale ou l'origine sociale qui nuit à la cohésion collective. L'égalité professionnelle femmes-hommes est notamment identifiée comme un levier de transformation avec un potentiel fédérateur commun à toutes les divisions du Groupe : en 2021, la part de managers femmes a augmenté de 11 % par rapport à 2020, et le taux de femmes formées a augmenté de 67 %.

- **Développement d'un outil dédié** : afin de diffuser les bonnes pratiques et de s'assurer du respect des principes liés à la diversité et l'inclusion, un outil spécifique a été développé en 2020. Initialement élaborée comme un outil d'aide au recrutement, la démarche a néanmoins été reprise et enrichie en 2021 pour aboutir à l'élaboration d'un outil plus global, comprenant l'ensemble des process et guidelines internes ainsi que les Chartes Groupe. Lancé au premier semestre 2021, cet outil est désormais destiné à l'ensemble

du réseau collaborateurs des ressources humaines et permet d'améliorer les relais et la bonne appropriation des engagements et process Groupe.

- **Déploiement d'une campagne de sensibilisation sur la diversité** : la lutte contre la discrimination repose notamment sur la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs. Un e-learning diversité a été élaboré en 2020, composé de plusieurs modules sur les différentes thématiques, s'adressant notamment aux collaborateurs des services RH et à l'ensemble des managers, et aux directions. En 2021, cette initiative a été étendue sur le périmètre Groupe (holding, division Bretagne, Blue Systems) (voir 2.3.5 Tableau des indicateurs vigilance). Le déploiement de ces modules se poursuivra en 2022.
 - 69 % des collaborateurs inscrits ont suivi le module de sensibilisation à la diversité et l'inclusion.
 - 74 % des collaborateurs inscrits, associés aux métiers des ressources humaines, ont suivi le module de sensibilisation à la diversité et l'inclusion.

(1) Conformément aux engagements édictés au sein de la Charte pour la diversité et inclusion, publiée en 2018 (voir chapitre 2 – 1.2.1.2. Être un employeur attractif).

2.3.3. DÉMARCHE DE VIGILANCE AU SEIN DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Le Groupe a lancé un premier chantier d'identification des risques et enjeux sociaux, droits humains et environnementaux associés aux activités de sa chaîne d'approvisionnement en 2018. Cette démarche, présentée dans les comptes rendus des plans de vigilance des années précédentes, 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. Cette approche a permis d'effectuer une première sensibilisation aux enjeux du devoir de vigilance parmi les acheteurs et a notamment abouti à la nomination de référents éthiques et RSE au sein des grandes familles d'achats.

Des ateliers de travail sont ainsi organisés régulièrement afin de faire le bilan de l'existant, optimiser l'élaboration et la bonne appropriation des nouveaux process et outils, former et sensibiliser les équipes aux enjeux du devoir de vigilance ainsi qu'à la stratégie RSE Groupe.

Conformément à l'engagement du Groupe, les travaux d'affinage de cartographie des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement en collaboration avec les référents RSE des équipes achats se poursuivent, supervisés par le département achats responsables, créé en 2021.

2.3.3.1. STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE VIGILANCE AU SEIN DE LA DIRECTION ACHATS DU GROUPE BOLLORÉ

Conformément aux engagements exprimés au sein du dernier plan de vigilance, la Direction RSE a organisé un chantier de formalisation de sa démarche « achats vigilance », conjointement avec la Direction de la conformité et les Directions juridiques du Groupe. Cette démarche de vigilance

se décline en trois actions concrètes : la publication de la Charte achats responsables Groupe, l'élaboration d'une clause RSE et l'affinage de la cartographie des risques vigilance au sein de la chaîne d'approvisionnement.

LA CHARTE ACHATS RESPONSABLES GROUPE

Élaborée et signée par le Directeur des achats Groupe en 2020, la Charte achats responsables constitue le socle de la démarche de vigilance à déployer dans la chaîne d'approvisionnement. Cette charte s'inscrit dans le dispositif éthique Groupe et définit :

- les principes ayant vocation à assurer des relations commerciales éthiques et durables avec les sous-traitants et fournisseurs de biens et de service ;
 - les différents engagements du Groupe envers ses partenaires commerciaux.
- Ce double engagement traduit la volonté du Groupe de déployer tous les efforts nécessaires pour prévenir et diminuer les risques dans sa chaîne de valeur dans une démarche de dialogue, de réciprocité et d'accompagnement

avec ses fournisseurs et sous-traitants. Disponible sur le site Internet, cette charte, qui a été traduite en plusieurs langues (en version espagnole en 2020 et en versions italienne, et portugaise en 2021) est systématiquement transmise dans le cadre des nouvelles relations commerciales.

Indicateurs de diffusion :

- la charte achats responsables a été envoyée à 100 % de la base fournisseur ainsi qu'à 100 % des nouveaux fournisseurs ;
- plus de la moitié des chartes envoyées ont été retournées signées dans le cadre des nouvelles contractualisations 2021.

DÉPLOIEMENT DE LA CLAUSE RSE

Dans l'optique de privilégier les partenaires commerciaux respectueux de ses principes, la Direction RSE Groupe a élaboré une clause RSE en collaboration avec les Directions juridiques, la Direction achats et la Direction de la conformité Groupe. Cette clause vise à ancrer l'importance des engagements décrits dans le dispositif éthique dans les process de contractualisation.

Si l'objectif de ces documents est de constituer un socle commun, adapté selon les métiers, filiales et implantations du Groupe, la Direction des achats Groupe présente la spécificité d'avoir développé des procédures, modalités de référencements et outils dédiés selon les organisations de ses différentes familles d'achats.

Dans le cadre de la contractualisation avec tous les nouveaux fournisseurs, la transmission de nos engagements (Chartes, etc.) et l'intégration de notre clause RSE sont systématiquement abordées et intégrées aux process.

Afin d'optimiser l'implémentation la plus fluide et la plus efficace possible des engagements Groupe, des chantiers se sont poursuivis en 2021, en collaboration avec les équipes achats et les juristes pour assurer la bonne appropriation de ces outils, et ont abouti à l'élaboration de lignes directrices pour accompagner les équipes en charge de négocier l'insertion de la clause RSE.

En 2021, 82 % ⁽¹⁾ des nouveaux contrats fournisseurs intégraient une clause RSE et une clause compliance. Afin de cibler les fournisseurs pour lesquels la relation d'affaires n'est pas formalisée par un contrat, le Groupe utilise un outil de plateforme documentaire. Contribuant au référencement, cet outil permet de gérer l'ensemble des documents relatifs aux process achats et de transmettre des conditions particulières intégrant les aspects des clauses compliance et RSE à cette catégorie de fournisseurs. Déployé sur l'ensemble des achats centraux hors achats de fret route, l'outil est en cours de déploiement sur les achats productions liés aux activités batteries.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES ACHATS GROUPE

Depuis 2017, la Direction de la conformité travaille à la mise en place d'une méthodologie dédiée de cartographie des risques de corruption de la chaîne d'approvisionnement. En 2021, une politique d'évaluation de l'intégrité des fournisseurs et sous-traitants a été formalisée et déployée. Cette politique décrit le processus consistant à apprécier le risque spécifique induit par la relation entretenue, ou qu'il est envisagé d'entretenir, avec un fournisseur ou sous-traitant donné, pour le périmètre des activités de transport et de logistique dans un premier temps. Elle permet la classification en quatre typologies de risques mineur, modéré, élevé et majeur, et détaille les actions et procédures à appliquer.

Si elle se concentre tout spécifiquement sur les réponses aux enjeux de corruption, elle constitue une approche mutualisée sous l'égide de l'éthique et des droits humains. En effet, parce qu'elle peut amener au contournement ou l'affranchissement des lois et réglementations protectrices des droits sociaux ou environnementaux, la corruption peut avoir un impact conséquent sur la capacité de populations à exercer leurs droits fondamentaux. Lutter contre la corruption contribue ainsi à la préservation des droits humains.

Dans une perspective d'optimisation et d'alignement sur les méthodologies existantes, un outil de cartographie des risques spécifique vigilance est en cours de développement en interne pour compléter cette procédure sur les aspects RSE.

2.3.3.2. COMPTE RENDU DE LA DÉMARCHE DE VIGILANCE AU SEIN DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT GROUPE

Si l'adhésion aux valeurs et engagements du Groupe composant son dispositif éthique 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. Le département achats du Groupe est ainsi 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.

(1) Indicateur portant sur les nouveaux contrats fournisseurs à partir de la classification "modérée" de la cartographie des risques anticorruption.

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

Digital Infra et Applications, service & facilities, Mobilité (véhicules, voyages d'affaires, téléphonie) et MICE (meeting, incentives, conferencing, exhibitions).

Risques

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 sont intégrés au questionnaire de due diligence des fournisseurs, sous-traitants et intermédiaires du Groupe, questionnaire envoyé en amont de la relation d'affaires, comprenant une vingtaine de questions ouvertes et fermées (par exemple : 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, en utilisant un outil externe permettant d'identifier les éventuelles controverses relevant de la RSE liées à chacune des sociétés. Le questionnaire est envoyé en priorité aux fournisseurs identifiés comme étant les plus à risques selon la cartographie retenue.

Indicateurs

(en pourcentage)	2021	2020
Part des collaborateurs de l'équipe achats généraux ayant suivi le module droits humains	100	62
Part des collaborateurs de l'équipe achats généraux ayant suivi le module Code de conduite	100	NA
Part de fournisseurs ayant reçu le pack compliance (Chartes + Code de conduite)	100	NA
Part de nouveaux fournisseurs ayant retourné la Charte achats signée	73	NA
Part de nouveaux fournisseurs dont le contrat comprend la clause RSE et compliance ⁽¹⁾	47	NA
Part des fournisseurs stratégiques ayant fait l'objet d'une évaluation EcoVadis	82	NA
Part des fournisseurs ayant reçu un plan d'action correctif parmi le panel identifié	50	NA

(1) Cet indicateur comprend les fournisseurs dont la relation n'est pas contractualisée mais formalisée par des process spécifiques tels que les Mutual Recognition Agreements, incluant les engagements explicités dans les clauses.
 NA : non applicable.

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 commission de transport de Bolloré Logistics.

Sous-catégories

Transport maritime, transport aérien et transport routier.

Risques

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. Concernant le transport routier, de nombreux territoires africains présentent des déficits infra-structurels. C'est pourquoi 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, difficulté de référencement, etc.).

Actions réalisées 2021

- Sensibilisation et formation de l'ensemble des acheteurs sur les enjeux de vigilance : le département achats responsables déploie des process de suivis pour s'assurer que les collaborateurs sont formés à la compliance et à la RSE dès leur intégration.
- Identification et référencement des fournisseurs stratégiques sur la plateforme d'évaluation EcoVadis :
 - 76 % des fournisseurs stratégiques référencés ont été évalués ;
 - 34 % des fournisseurs stratégiques évalués ont une note supérieure à 64/100 (une note de 65/100 correspondant à un niveau de performance avancé) ;
 - les fournisseurs dont la note est inférieure à 45 se voient envoyer un PAC (plan d'action correctif) : en 2021, 26 fournisseurs stratégiques ont été sollicités dans le cadre de cette démarche d'amélioration ;
 - en 2021, 13 fournisseurs stratégiques n'ont pas souhaité se soumettre à l'évaluation EcoVadis.
- Insertion de la clause RSE dans les process des achats généraux : le département achats responsables forme les équipes dans l'application de la procédure de création des nouveaux fournisseurs, qui prévoit la signature des chartes et l'insertion des clauses de manière systématique (aussi bien sur le périmètre Bolloré que Vivendi).

Actions en cours

- Des relances sont organisées et des négociations sont en cours pour amener la totalité des fournisseurs à se soumettre à une évaluation RSE.
- 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 : chantier programmé pour 2021-2022.
- Intégrer des indicateurs de performance RSE lors des évaluations annuelles pour les collaborateurs de l'équipe achats hors production.
- Poursuivre les efforts pour atteindre un taux de 85 % de fournisseurs stratégiques évalués et un taux de 80 % de retour de Charte achats responsables signée pour les fournisseurs référencés EcoVadis.

Processus vigilance spécifique

Mise en place d'une procédure de due diligence (intégrant les dispositions de la loi Sapin II et le plan de vigilance) pour les fournisseurs majeurs du transport maritime et aérien : exigence d'un engagement de conformité avec les documents du dispositif éthique du Groupe et revue d'affaires mensuelle intégrant des exigences environnementales contractualisées. Un questionnaire RSE a également été développé spécifiquement pour les activités de la commission de transport, intégrant notamment des critères environnementaux. Concernant les fournisseurs de prestation de transport par route, les équipes poursuivent leurs efforts pour référencer l'ensemble des prestataires sur un outil dédié, par le biais d'un questionnaire intégrant des volets éthiques, développement durable et QHSE, ainsi que de la soumission de pièces justificatives.

Actions 2021 et actions en cours

- Plus de 90 % du fret maritime et aérien font l'objet d'un référencement compliance complet : les efforts se poursuivent concernant l'intégration du fret route.
- Développement d'une offre durable concernant les achats de fret maritime.
- Mise en place d'une offre SAF (sustainable aviation fuel) pour les achats de fret aérien.

Indicateurs

(en pourcentage)	2021	2020
Part des collaborateurs de l'équipe achats de fret ayant suivi le module droits humains	100	45
Part des collaborateurs de l'équipe achats de fret ayant suivi le module Code de conduite	100	NA
Part de fournisseurs ayant reçu le pack compliance (Chartes + Code de conduite)	100	NA
Part de nouveaux fournisseurs ayant retourné la Charte achats signée	45	NA
Part de nouveaux fournisseurs dont le contrat comprend la clause RSE et compliance ⁽¹⁾	87	NA

(1) Cet indicateur comprend les fournisseurs dont la relation n'est pas contractualisée mais formalisée par des process spécifiques tels que les Mutual Recognition Agreements, incluant les engagements explicités dans les clauses.
 NA : non applicable.

ACHATS INFRASTRUCTURES ET IMMOBILIERS

Périmètre

Cette catégorie est gérée en central pour l'ensemble du Groupe pour les projets importants et/ou complexes, impliquant des montants élevés (plus de 300 000 euros). Les projets plus modestes sont gérés par les équipes en local.

Risques

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, de conditions de travail et d'hébergement. En effet, les projets de construction peuvent notamment faire intervenir beaucoup de main-d'œuvre, des travailleurs locaux ou étrangers intervenant au sein de contextes sanitaires, économiques, infrastructurels ou encore culturels qui peuvent varier considérablement d'un territoire à un autre.

Processus vigilance spécifique

En plus de l'annexion des Codes de conduite et exigences QHSE classiques, la plupart des principaux contrats de construction à l'international (type contrat FIDIC) ou en France intègrent déjà 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'accident mortel, 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. Par ailleurs, selon les enjeux identifiés, des études d'impact socio-environnemental sont menées en amont des projets, permettant d'aborder des thématiques transverses (environnement, biodiversité, impact sur l'économie locale, etc.).

Actions 2021

- Sensibilisation et formation des équipes : organisation d'un webinar en janvier 2021 pour sensibiliser les référents en local (Haïti, Guinée, Sénégal, Côte d'Ivoire, Ghana, République démocratique du Congo, Bénin, Timor oriental) sur les enjeux droits humains associés aux activités de construction.
- Systématisation des études d'impact environnemental et social préalables aux projets de construction pour lesquels ce type d'étude est pertinent.
- Le projet pilote d'identification des risques vigilance par territoires a été mis en pause et sera adapté et repris par le département achats responsables, qui s'est constitué en 2021.
- Les achats travaux et infrastructures étant associés à d'importants enjeux droits humains, c'est tout particulièrement au sein de cette famille d'achats qu'une vigilance spécifique a été déployée. À titre d'exemple, en 2021, dans le cadre de la construction du nouveau terminal CIT en Côte d'Ivoire, un suivi des conditions de travail des salariés des entreprises prestataires des travaux s'est effectué quotidiennement tout au long de l'année. Une mauvaise ou non-application des exigences Groupe peut conduire à la rupture contractuelle et à la sélection d'un nouveau prestataire. Différents audits ont été menés sur le terrain et ont conduit à l'adoption de mesures spécifiques par le sous-traitant (amélioration des infrastructures d'accueil, des sanitaires, des vestiaires, investissements en matière d'équipements).

Indicateurs

(en pourcentage)	2021	2020
Part des collaborateurs de l'équipe achats infrastructure et immobiliers ayant suivi le module droits humains	100	84
Part des collaborateurs de l'équipe achats infrastructure et immobiliers ayant suivi le module Code de conduite	100	NA
Part de fournisseurs ayant reçu le pack compliance (Chartes + Code de conduite)	100	57
Part de nouveaux fournisseurs ayant retourné la Charte achats signée	100	NA
Part de nouveaux fournisseurs dont le contrat comprend la clause RSE et compliance ⁽¹⁾	100	13

(1) Cet indicateur comprend les fournisseurs dont la relation n'est pas contractualisée mais formalisée par des process spécifiques tels que les Mutual Recognition Agreements, incluant les engagements explicités dans les clauses.
 NA : non applicable.

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.

Risques

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 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, ce qui a l'avantage d'écartier les risques environnementaux liés à l'écoulement de liquides dangereux ou à la formation d'atmosphère explosive en milieu confiné. Ses batteries sont exemptes de SVHC (Substance of Very High Concern), selon le règlement REACH, et de CMR (produits cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction), selon le règlement CLP, et ne comprennent par ailleurs ni cobalt, ni nickel, ni aucun des minerais visés par le règlement européen.

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.

Si l'activité de production de batteries génère moins de 3 % du chiffre d'affaires Groupe (hors Communication), conformément aux engagements formalisés dans le dispositif éthique et à la démarche achats responsables du Groupe, une vigilance spécifique est portée sur l'approvisionnement en lithium. Le processus de qualification dans le cadre de la sélection des fournisseurs de lithium est structuré en plusieurs étapes, pouvant prendre jusqu'à deux ans. Les fournisseurs doivent compléter plusieurs questionnaires, comportant des aspects extra-financiers (droits humains, environnement, éthique, santé sécurité). La division Bretagne s'approvisionne auprès de trois fournisseurs, mais plus de 80 % de l'approvisionnement provient d'un des leaders du marché, garantissant la traçabilité des minerais (majoritairement d'Australie)

et dont les sites de transformation sont certifiés ISO 14001, ISO 45001 et ISO 9001. Par ailleurs, des critères droits humains et environnementaux sont intégrés dans le cadre de la certification IATF 16949.

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.

Actions 2021 et 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 : les travaux se poursuivent en 2022 afin d'établir des procédures de vigilances spécifiques à l'approvisionnement en matières premières pour les activités batteries (dont la formalisation de questionnaires d'évaluations spécifiques des fournisseurs).

Indicateurs

(en pourcentage)	2021	2020
Part des collaborateurs de l'équipe achats industriels ayant suivi le module droits humains	100	53
Part des collaborateurs de l'équipe achats industriels ayant suivi le module Code de conduite	100	NA
Part de fournisseurs ayant reçu le pack compliance (Chartes + Code de conduite)	100	NA
Part de nouveaux fournisseurs ayant retourné la Charte achats signée	82	NA
Part de nouveaux fournisseurs dont le contrat comprend la clause RSE et compliance ⁽¹⁾	62	NA

(1) Cet indicateur comprend les fournisseurs dont la relation n'est pas contractualisée mais formalisée par des process spécifiques tels que les Mutual Recognition Agreements, incluant les engagements explicités dans les clauses.

NA : non applicable.

2.3.3.3. OBJECTIFS

OBJECTIFS FIXÉS AU SEIN DU COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE 2020

- Poursuivre le déploiement du module de sensibilisation droits humains pour former 100 % des équipes achats en central en 2021, et à terme auprès des équipes locales.
- Objectif atteint : l'intégralité des équipes achats en central a été sensibilisée aux enjeux droits humains et anticorruption. Les équipes locales ont été sensibilisées dans le cadre du lancement des modules Groupes, obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs : des efforts seront déployés afin de dégager un indicateur précis.
- Poursuivre la bonne appropriation des engagements du Groupe en matière de vigilance sur sa chaîne d'approvisionnement en intégrant la Charte achats responsables et la clause RSE dans 100 % des relations contractuelles d'ici à 2022.
- Objectif partiellement atteint : la Charte achats responsables est transmise à tout nouveau fournisseur. L'insertion de la clause RSE Groupe fait partie des process et fait systématiquement l'objet de négociation avec les fournisseurs. En 2021, plus de 80 % des nouvelles relations contractuelles ont intégré la clause RSE. Les équipes achats poursuivront leurs efforts pour augmenter le taux d'insertion.
- Finaliser la cartographie des risques achats afin de proposer des plans d'action dédiés aux enjeux identifiés dans les différentes familles, en priorisant des catégories de fournisseurs et sous-traitants.
- Objectif non atteint et reconduit en 2022 : les fournisseurs et sous-traitants du Groupe font cependant l'objet d'une cartographie des risques éthiques et anticorruption.

NOUVEAUX OBJECTIFS

- Objectifs globaux :
 - augmenter le taux d'insertion des clauses RSE et le retour de Charte achats responsables signée ;
 - veiller à ce que 100 % des nouveaux arrivants des équipes achats suivent le module de sensibilisation droits humains.
- Sur les achats hors production :
 - déployer des indicateurs RSE au sein de l'évaluation annuelle des acheteurs de l'équipe hors production ;
 - atteindre un taux d'évaluation de 85 % pour les fournisseurs stratégiques référencés sur EcoVadis ;
 - poursuivre les efforts pour atteindre un taux de retour de charte achats responsables signées de 80 % pour les fournisseurs stratégiques évalués sur EcoVadis.
- Sur les achats production :
 - formaliser une démarche de vigilance spécifique sur l'approvisionnement des matières premières ;
 - déployer l'outil de plateforme de collecte documentaire sur le périmètre des achats production.

2.3.4. APPROCHE PAR CYCLE DE VIGILANCE

L'approche par cycle de vigilance (voir section 2.2. Méthodologie) explicite la méthodologie utilisée par les collaborateurs dans le cadre de la maîtrise des risques identifiés. Elle permet d'illustrer la démarche du Groupe à travers différents exemples concrets et pertinents en ce qu'ils renvoient à des enjeux

transverses (environnementaux, sociaux et droits humains, santé et sécurité). Depuis 2017, le Groupe Bolloré a illustré son devoir de vigilances à travers différents exemples de cycles :

Cycles de vigilance mis en avant en 2017	Risques santé BtoB sur les activités portuaires et ferroviaires Risques environnementaux sur les sites de stockage d'hydrocarbures de Bolloré Energy
Cycles de vigilance mis en avant en 2018	Gestion des accidents graves
Cycles de vigilance mis en avant en 2019	Diversité et inclusion
Cycles de vigilance mis en avant en 2020	Procédures de stockage et transport de matières dangereuses

Cette année, les cycles de vigilance retenus et mis à jour sont :

- cycle de vigilance en réponse à la crise sanitaire ;
- cycle de vigilance mining.

2.3.4.1. CYCLE DE VIGILANCE EN RÉPONSE À LA CRISE SANITAIRE

IDENTIFICATION DU RISQUE

Activités : l'ensemble des collaborateurs et métiers des activités du Groupe Bolloré.

Pays identifiés : l'intégralité du périmètre d'implantation Groupe.

Risques : maladie infectieuse émergente très localisée dans les premiers mois de l'année 2020, l'épidémie provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2 s'est déployée mondialement jusqu'à devenir une pandémie, exigeant la mise en place de mesures spécifiques en raison de la contagiosité et la dangerosité du

virus, pour les personnes à risques en particulier. Le premier enjeu majeur identifié par le Groupe renvoie à son engagement RSE porté par l'axe social de sa stratégie : la protection de la santé et de la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de leurs activités. Le second enjeu majeur renvoie à la continuité des activités du Groupe : le Groupe a en effet été identifié comme fournisseur de services essentiels, notamment en matière d'acheminement des produits et marchandises jugés prioritaires.

TRAITEMENT DU RISQUE

Gouvernance : Directions ressources humaines, Directions QHSE, Direction générale et directions locales, cellule de crise Groupe et cellules de crises au sein des différentes business units.

Outils : la criticité de ces enjeux implique la collaboration de toutes et tous, ainsi que le déploiement d'outils et de process adaptés aux spécificités organisationnelles et opérationnelles des différentes activités du Groupe.

Mesures générales

- Élaboration de plans d'urgences pour les différentes business units.
- Déploiement des stratégies vers les directions locales (renforcement des dispositifs de prévention en pourvoyant les salariés et les installations d'équipements adéquats, mise en place de mesures adaptées dans les pays où un confinement était requis, aménagement pour permettre le télétravail lorsque cela est possible, et le travail sur site en respectant la distanciation sociale et les restrictions de déplacements, le cas échéant).
- Organisation de sessions de sensibilisation dédiée à la prévention de la propagation du virus et à l'accompagnement les collaborateurs dans l'adaptation de leur organisation de travail.
- Mobilisation aux côtés de nos parties prenantes (clients, fournisseurs, sous-traitants) pour faciliter la continuité de nos activités et renforcement de la vigilance sur le strict respect des délais de paiement fournisseurs pour ne pas pénaliser leur trésorerie.
- Soutien d'initiatives solidaires à travers le monde pour contenir la propagation du virus, venir en aide aux plus démunis, ou encore soutenir l'économie locale (don de kits de lavage des mains à des structures locales, prestation à titre gracieux d'acheminement de denrées agroalimentaires, levées de fonds, etc.) (voir chapitre 2 – 1.2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires).

Spécificités Bolloré Ports & Railways

- Campagne de vaccination de grande ampleur à destination des collaborateurs, mais également des sous-traitants, sur la base du volontariat (78 % des collaborateurs de Bolloré Ports sont vaccinés), menée en concertation avec les autorités sanitaires des pays concernés.
- Poursuite du travail de pédagogie auprès des collaborateurs : rappel des recommandations à suivre, des gestes barrières, du port du masque, distanciation sociale, etc.

Spécificités Bolloré Logistics

La Commission de transport du Groupe a démontré sa capacité à assurer la continuité des flux de ses clients avec différentes mesures :

- adaptations organisationnelles pour la continuité de sa mission (rotation des charters aériens, innovation technique et déploiement de nouveaux outils en matière de gestion des opérations de transport) ;
- constitution de stocks stratégiques d'équipements de protection et priorisation selon les risques identifiés dans les différents territoires d'opérations ;
- développement du plan de réponse Covid-19 par la Direction QHSE Corporate de Bolloré Logistics (possibilité de faire appel à un service d'assistance psychologique étendu aux ayants droit) ;
- mise en place d'une task force à l'été 2020 pour préparer l'adaptation de l'offre de service à l'arrivée des vaccins, composée de 6 000 experts répartis dans 24 pays ;
- déploiement de campagnes de vaccination Covid-19 à l'attention des collaborateurs et des tiers, notamment au Kenya, au Ghana et au Sénégal (représentant environ 700 collaborateurs) et certains pays de la région MESA ;
- organisation de campagnes de dépistages avec prises en charge des coûts.

Spécificités Bolloré Energy

La mobilisation de Bolloré Energy en cette période de crise sanitaire a permis d'assurer l'approvisionnement en GNR (gazole non routier) des entreprises agricoles particulièrement sollicitées pour répondre aux besoins alimentaires de sa population (voir chapitre 2 – 1.2.1. Fédérer et protéger les femmes et les hommes, première force de l'entreprise).

- Mise en place de primes PEPA (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat) pour les métiers de chauffeurs livreurs et techniciens service chauffage.

Exemple d'actions phares déployées par Bolloré Transport & Logistics en 2021

- Bolloré Transport & Logistics Congo : organisation d'une session de sensibilisation à destination de plus de 650 collaborateurs, et d'une campagne de vaccination ayant permis de cibler plus de 2 500 personnes (salariés directs, ayants droit, sous-traitants) ;
- Bolloré Transport & Logistics Kenya : plus de 500 collaborateurs ont reçu une première dose ;
- Bolloré Transport & Logistics Sénégal : en partenariat avec le centre de santé d'Hann-Bel-Air, l'entité a facilité les opérations de vaccination au profit du personnel ce qui a permis de cibler 243 collaborateurs ;

- Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire : don d'un dispensaire mobile pour les tests et d'équipements à l'Institut national d'hygiène publique et à l'Institut Pasteur (gel, masques, vivres) et campagne de vaccination ayant ciblé plus de 930 personnes.

Spécificités des activités Stockage d'électricité et systèmes

- Les entités ont mobilisé leurs ressources dans un effort d'innovation pour assurer la santé des personnes, dont voici quelques exemples :
 - Blue Systems a proposé de nouvelles applications telles que le SafeFlow (solution de monitoring développée par Automatic Systems proposant un suivi de température et de port du masque intégré à ses équipements de contrôle d'accès, comptage du nombre maximal de personnes pouvant entrer dans un bâtiment) ;
 - développement d'un dispositif de mesure de la température et de la Touchless Solution, un logiciel permettant l'utilisation d'équipements (bornes d'enregistrements, distributeurs de titres de transport) sans avoir à les toucher, par EASIER ;

- la Smart Mobility Platform : outil de gestion de crise permettant aux villes d'organiser leur espace urbain selon les flux de déplacements (il est ainsi possible de limiter l'accès aux zones de quarantaine lors d'épidémies) ;
- en 2021, les mesures prises chez Automatic Systems et IER ont permis à la totalité des sites de poursuivre leurs activités sans fermeture.

Indicateurs 2021

Bolloré Transport & Logistics	81 projets de mécénat dédiés au Covid ont été organisés depuis 2020, et touchant plus de 10 000 bénéficiaires
Bolloré Logistics	Mandaté par le Fonds des Nations unies pour l'enfance (Unicef), les équipes ont assuré le transport de près de 500 000 doses de vaccins et de seringues en Côte d'Ivoire
Bolloré Ports	78 % des effectifs et 3 298 sous-traitants ont été vaccinés depuis 2020

2.3.4.2. CYCLE DE VIGILANCE AU SEIN DES ACTIVITÉS MINING DE BOLLORÉ LOGISTICS

Le Groupe Bolloré n'exerce pas d'activités d'extraction minière. Néanmoins, en ligne avec ses engagements, dans le cadre de ses activités de transport et de logistique, le Groupe fait preuve de la plus grande vigilance dans la sélection de ses partenaires commerciaux et de ses clients dans le transport de minerais.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Activité : parmi les différentes catégories de services de transport proposées par la filiale Bolloré Logistics, les activités de transport au service de clients opérant dans l'industrie minière sont particulièrement illustratives de l'approche de cycle de vigilance déployée par le Groupe. En effet, ces activités s'opèrent dans la zone définie comme prioritaire au sens du plan de vigilance et sont, par leur nature, à risques multiples. Cette activité est intégrée au secteur de la logistique des énergies, dont elle représente 4,5 % en 2021.

Pays identifiés : en cohérence avec la méthodologie de priorisation explicitée au sein du plan de vigilance, les pays localisés au sein de la zone géographique de vigilance ont été identifiés comme prioritaires (République démocratique du Congo, Zambie, Rwanda, Burundi, Tanzanie, Sénégal, Burkina Faso, Ghana, Côte d'Ivoire, Mauritanie).

Risques : Bolloré Logistics n'exerce aucune activité d'extraction de minerais, mais est amené à effectuer des prestations de transport pour des clients opérant dans ce secteur. Or les problématiques reconnues dans l'industrie minière sont nombreuses : risques de contribution directe ou indirecte aux conflits, et graves violations des droits humains associés à l'extraction, au commerce, au traitement et à l'exportation des ressources ; tolérer, profiter, contribuer ou assister au travail obligatoire ou travail des enfants ; exploitation illégale des terres, délocalisations, pollution des milieux et atteinte à la santé des populations locales.

TRAITEMENT DU RISQUE

Gouvernance : les risques environnementaux, sociaux et sociétaux associés aux activités de transport et de logistique de minerais ont été identifiés depuis de nombreuses années, font l'objet de mises à jour régulières et sont principalement traités par les Directions QHSE, qui s'appuient sur différents outils et process.

Outils : les chartes et politiques générales de Bolloré Logistics encadrant les activités en Afrique, y compris les activités de transport de produits miniers, couvrent l'ensemble des enjeux identifiés :

- chartes du dispositif éthique Groupe : Charte éthique et RSE, incluant la Charte droits humains, la Charte diversité et inclusion, ainsi que la Charte achats responsables ;
- procédures QHSE : règles générales de conduite en Afrique, politiques qualité, politiques préventives en matière de drogues et d'alcool, santé, HSE et sûreté, référencement et suivi des transporteurs au sein de la base de données interne, plateforme de pilotage corporate Bolloré Logistics « B'Excellent » dédiée aux activités qualité, santé, sécurité et environnement ;
- la Charte du transporteur : charte qualité à signer par les transporteurs sous-traitants en même temps que le contrat, rappelant notamment la nécessaire conformité avec les exigences du Groupe concernant l'interdiction de recours direct ou indirect au travail des enfants, ou encore la conformité au Code de conduite Groupe ;
- la politique des minerais de conflits.

Le système de management intégré QHSE comprend plusieurs procédures, adaptées au territoire africain. Un état des certifications par pays est suivi, avec une gestion des certifications au niveau global. En 2019, la région Afrique avait obtenu une certification multisite incluant les entités du Groupe présentes en Afrique et déjà certifiées. En 2020, une nouvelle étape a été franchie avec l'obtention d'une certification globale, qui couvre maintenant l'Afrique et les autres régions du Groupe. Cette certification permet une harmonisation des pratiques au sein du Groupe et un meilleur contrôle des opérations réalisées par les entités locales.

Participation au programme ITSCI, relatif à la chaîne d'approvisionnement responsable de minerais et à leur traçabilité, dans la région des Grands Lacs.

Certifications et référentiels suivis par la division

ISO 9001	Management de la qualité
ICMC	Transport et stockage de cyanure
ISO 45001	Management de la santé et de la sécurité au travail
SQAS	Systèmes qualité, sécurité et environnement en lien avec le transport de marchandises dangereuses
ISO 14001	Management environnemental
TAPA FSR C	Sûreté des entrepôts

Cadre général de maîtrise des risques

Les divisions du Groupe Bolloré mettent en place des procédures d'atténuation des risques prenant en compte toutes leurs parties prenantes : salariés, sous-traitants et prestataires réalisant des missions sur les installations du Groupe, ainsi que les communautés avoisinantes. Des formations obligatoires afférentes à chacune des dimensions ci-dessous sont détaillées dans un standard Bolloré Logistics. Dans le cadre des activités de transport et logistique spécifiques au secteur industriel minier, la maîtrise des risques associés repose notamment sur deux aspects identifiés comme prioritaires :

- un encadrement strict de la sous-traitance ;
- la gestion des produits dangereux.

Encadrement de la sous-traitance

La gestion des sous-traitants et des tiers fait l'objet d'un encadrement spécifique comprenant :

- une procédure de sélection et évaluation annuelle ;
- une annexe à tous les contrats de sous-traitance hors transport listant les engagements minimaux attendus de la part des sous-traitants (QHSE, les exigences minimales) ;

- une annexe à tous les contrats de sous-traitance de transport listant les engagements minimaux attendus de la part des sous-traitants (Subcontracted road transport requirements);
- l'intégration de la Charte du transporteur, rappelant les documents justificatifs exigés et attendus de la part des prestataires, et soulevant les formations obligatoires devant être suivies (procédures spécifiques Bolloré Logistics, mise à niveau, etc.);
- l'intégration de la clause RSE : un dispositif en cours de déploiement dans les différents départements achats devant être intégré dans tous les processus de contractualisation d'ici à 2022 ;
- une procédure de management des sous-traitants, définissant les contrôles réalisés par Bolloré Logistics (HSE management of subcontractors) ;
- dans le cadre de la certification ISO 9001, pour chaque entité certifiée, une fiche d'identité pour chaque processus a été mise en place. L'un des éléments de cette fiche est l'identification des parties intéressées et de leurs attentes. Cette fiche a été identifiée en 2018 comme un support possible pour le renforcement des process relevant du devoir de vigilance/ RSE.

• **Gestion des produits dangereux**

Concernant la gestion des produits dangereux, une procédure spécifique détaille la façon dont les marchandises dangereuses sont gérées, stockées et transportées. Les rares cas de situations accidentelles ayant un impact sur l'environnement sont également couverts par des procédures formalisées spécifiques : déversement accidentel, prévention/protection incendie par exemple. Le transport de cyanure fait l'objet de plans particuliers.

Une réponse de gestion de crise : Bolloré Logistics dispose d'une procédure Crisis Management Process, explicitant l'organisation à mettre en place face à une situation de crise et décrivant les procédures et outils pour coordonner la communication, aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec les parties prenantes externes (médias, autorités locales et autres tierces parties). Ce document identifie plusieurs catégories de risques selon différents événements (catastrophes naturelles, violations des droits humains, défaut des installations, accidents industriels, crises politiques ou sanitaires, etc.) et propose une méthodologie de réponse. Cette procédure est complétée par un plan de continuité des activités, par pays, pour permettre un retour à la normale au plus vite en cas de situation d'urgence.

• **Une vigilance spécifique selon les étapes**

Une vigilance spécifique est assurée à chaque étape de l'activité, compte tenu des enjeux associés aux phases d'import et d'export des activités minières, respectivement :

- les phases de construction (import) ;
- les phases de transport des matières premières (export) telles que le cuivre, le matériel de supply aux mines et agents chimiques d'extraction comme le cyanure.

Phase d'import

Préparation de la phase d'export des minerais

Conformément à ses engagements, le Groupe considère que sa responsabilité démarre dès lors qu'un projet est aspecté. Le processus de mise en place des procédures de l'export d'un minerai s'organise plusieurs années en amont de la phase d'exploitation, encadré par un suivi réalisé dans une approche qualitative stricte, autour de critères précis et d'une méthodologie de screening et de profilage des sociétés concernées.

Lorsqu'un projet ne remplit pas les critères de Bolloré Logistics, il est décidé de décliner la participation de Bolloré Logistics à la phase d'import et à la phase d'export.

Phase d'export

Identification des risques

Trois types de minerais font l'objet d'une vigilance accrue : le tantale, l'étain et le tungstène, regroupés sous l'appellation des « minerais 3Ts ». Essentiels dans la manufacture de nombreux produits électroniques, ces minerais sont susceptibles de passer entre les mains de nombreux intermédiaires, y compris via des méthodes frauduleuses. Le Groupe, en tant que commissionnaire, peut faire partie de la chaîne d'approvisionnement de tels minerais et déploie en conséquence tous ses outils pour assurer une diligence raisonnable afin de prévenir les risques.

Des road surveys sont réalisés systématiquement en amont d'un projet pour identifier les routes à utiliser, les zones à risques, les zones de stationnement, ponts et villages existants à traverser. Cela permet de repérer les potentielles

difficultés propres à chaque trajet. Un rapport est ensuite réalisé pour répertorier tous les points identifiés dans le cadre de cette analyse et y adjoindre les actions de maîtrise des risques dans le but d'optimiser la sécurité. Il identifie notamment, avec photos, les établissements scolaires sur l'itinéraire, les nids-de-poule et dos-d'âne, les marchés, les lignes électriques, ou tout autre élément significatif, et précise le comportement à adopter face à ceux-ci. Des projets ont déjà été refusés, car ils impliquaient trop de risques (nombreux villages, routes non praticables).

Organisation de l'export des minerais

Pour garantir et mettre en œuvre les meilleurs standards en matière de santé, sécurité et droits humains attendus au sein de son activité logistique, le Groupe ne traite qu'avec des partenaires membres de l'ITSCI, un programme de traçabilité conforme aux recommandations de l'OCDE sur les chaînes d'approvisionnement en minéraux responsables, qui s'efforce d'éviter le financement des conflits, les violations des droits humains ou d'autres risques tels que la corruption dans les chaînes d'approvisionnement en minéraux en vue de répondre au problème des minerais de sang, notamment dans la région des Grands Lacs.

Déploiement d'une diligence raisonnable vis-à-vis des clients ou appels d'offres du secteur minier

Le programme ITSCI aide également les entreprises à établir la diligence raisonnable par le biais d'évaluations des risques et d'audits indépendants, et établit et communique mensuellement une liste d'organismes (mines, exportateurs) présentant des informations incohérentes. Par principe de précaution, le Groupe exclut toute collaboration avec ces organismes. Les transporteurs font quant à eux l'objet d'une gestion interne et de procédures Groupe spécifiques. Cette diligence raisonnable est systématiquement réalisée pour les nouveaux entrants, couplée à un audit de terrain.

Mesure de réduction des risques santé, sécurité et environnement

Dans le cadre de ses activités logistiques, le transport d'intrants chimiques implique la gestion et le stockage de matières et produits dangereux. Le système de management QHSE intégré de Bolloré Logistics permet de réduire l'impact environnemental de ses activités et de garantir les meilleurs standards en matière de santé et sécurité. Dans ce cadre, le cyanure fait l'objet de mesures spécifiques et d'un encadrement strict, notamment à travers la certification ICMC (International Cyanide Management Code) qui impose de nombreuses exigences afin de mettre les procédés sous contrôles et complétant les réglementations nationales et internationales. En 2021, cinq entités du Groupe (BTL Burkina, BTL Côte d'Ivoire, BTL Ghana, BTL Sénégal et Sogeco Mauritanie) ont la certification ICMC relative au transport de cyanure. L'entité BTL Ghana (seule entité du Groupe à réaliser ce type d'opération) a également obtenu la certification de ses opérations d'entreposage du cyanure. Les audits de renouvellement ont lieu tous les trois ans, et le dernier a été réalisé en 2021. Des formations spécifiques sont dispensées aux chauffeurs. Chaque départ de convoi fait l'objet d'une inspection de l'ensemble des camions. Les véhicules suivent une maintenance préventive au moins une fois par an, et un plan de maintenance est exigé des sous-traitants de Bolloré Logistics. Toutes les parties impliquées dans le transport du cyanure sont tenues d'assister aux formations.

Consultation et dialogue avec les parties prenantes

Des sessions de concertation avec les populations des communes traversées par les convois transportant les produits les plus sensibles sont organisées au travers de ces road surveys. Les échanges sont formalisés par la signature d'une fiche de présence, et des référents sont nommés dans chaque pays afin de maintenir un dialogue. Dans une logique d'amélioration continue, les membres de l'ITSCI, dont le Groupe Bolloré est lui-même adhérent, se réunissent annuellement dans les locaux de l'OCDE, dans le cadre de conférences et d'échanges de bonnes pratiques de maîtrise des risques associés aux minerais 3Ts.

Indicateurs cycle de vigilance mining

	2021	2020	2019
Nombre d'accidents liés au transport de cyanure d'hydrogène	0	0	0
Nombre de déversements accidentels	0	0	3
Nombre de non-conformités lors des audits tierce partie sur le code ICMC	0	NA	0

NA : non applicable.

2.3.5. TABLEAU DES INDICATEURS VIGILANCE

Les données présentées dans le tableau ont vocation à illustrer la performance de l'approche de vigilance raisonnable du Groupe sur la zone géographique prioritaire identifiée (voir section 2.2. Méthodologie) et servent à guider les choix de plans d'action à déployer.

- Le périmètre de la campagne de cartographie droits humains comprend 157 entités, réparties dans 79 pays⁽¹⁾, pour un effectif de 32 674 collaborateurs.
- Le périmètre prioritaire est composé de 48 entités, réparties au sein de 28 pays (dont 75 % en Afrique), représentant un effectif de 6 503 collaborateurs.
- Le périmètre de vigilance renforcée de 13 entités, représentant un effectif de 1 409 collaborateurs.

	Périmètre de la campagne de cartographie droits humains	Périmètre prioritaire	Périmètre « vigilance renforcée »
Enjeux santé et sécurité			
Part des salariés pouvant bénéficier d'une couverture sociale	95 %	97 %	100 %
Part des entités où la couverture santé couvre les ayants droit	87 %	94 %	92 %
Part d'entités où la couverture santé n'est pas une obligation légale	48 %	42 %	38 %
Part des entités où la couverture santé est plus favorable que ce que prévoit l'obligation légale ⁽¹⁾	95 %	94 %	100 %
Part des salariés pouvant bénéficier d'un suivi médical régulier proposé par l'entreprise ⁽²⁾	89 %	94 %	96 %
Part d'entités où le service médical proposé est gratuit pour les collaborateurs	76 %	78 %	83 %
Taux de gravité des accidents du travail pour les salariés (x 1 000)	0,13	0,06	0,19
Taux de fréquence des accidents du travail pour les salariés (x 1 000 000)	3,45	1,42	1,97
Heures de formations HSE à destination des salariés	59 336	23 572	3 505
Enjeux environnement*			
Part des entités disposant d'une politique environnementale	85 %	88 %	60 %
Part des entités ayant mis en place des mesures de prévention environnementales suite à une cartographie des risques environnement ou analyse environnementale	86 %	100 %	NA
Part des entités n'ayant pas réalisé de cartographie des risques, mais déployant des actions environnementales	53 %	73 %	20 %
Enjeux droits humains			
— Enjeux diversité et inclusion			
Part de femmes recrutées / total recrutement en CDI	45 %	37 %	28 %
Part de femmes ayant reçu au moins une action de formation ⁽³⁾	93 %	86 %	66 %
Part de collaborateurs inscrits ayant suivi le module de sensibilisation à la diversité et l'inclusion**	74 %	86 %	NS
Part d'hommes managers / total hommes	17 %	14 %	10 %
Part de femmes managers / total femmes	16 %	18 %	15 %
— Enjeux dialogue social			
Nombre d'accords collectifs signés	116	30	10
Part de l'effectif salarié couvert par une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel	78 %	81 %	84 %
Part d'entités déployant des mesures spécifiquement dédiées à améliorer l'expression des salariés**	97 %	96 %	92 %
— Enjeux conditions de travail			
Part d'entités déployant des mesures spécifiquement dédiées à l'amélioration des conditions de travail**	98 %	98 %	100 %
Part d'entités déployant des process pour vérifier l'âge des collaborateurs à l'embauche** ⁽⁴⁾	97 %	100 %	100 %
Part d'entités assurant le versement des salaires sur une base régulière**	100 %	100 %	100 %
— Enjeux relatifs à l'impact local			
Part de managers employés localement	92 %	85 %	70 %
Nombre de partenariats écoles	206	30	6
Nombre de stagiaires et alternants	2 248	254	15
Part de salariés ayant reçu au moins une action de formation	77 %	65 %	61 %
Pourcentage de CDD transformés en CDI / total recrutement CDI	19 %	33 %	33 %
Nombre d'actions sociétales déployées	339	89	29
Bénéficiaires	55 901	9 273	327
Nombre de projets mécénats dédiés à la jeunesse	149	32	12
Bénéficiaires	29 960	3 799	302
Nombre de projets mécénats jeunesse spécifiquement tournés vers l'éducation	30 %	71 %	100 %

* Les indicateurs environnementaux sont issus de la campagne de reporting RSE et ne portent que sur les entités soumises à cet exercice de reporting – voir note méthodologique du reporting RSE.

** Indicateurs issus de la démarche de cartographie des risques droits humains.

(1) Inclus les entités où la couverture santé n'est pas une obligation légale.

(2) Inclus 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) Femmes formées / total femmes.

(4) Les entités déclarant ne pas avoir de process spécifiques pour vérifier l'âge des collaborateurs à l'embauche sont localisées dans des pays de l'OCDE où le travail des mineurs n'est pas un enjeu.

(1) Afrique du Sud, Allemagne, Angola, Argentine, Australie, Bangladesh, Belgique, Bénin, Botswana, Brésil, Brunei Darussalam, Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Cameroun, Canada, Chili, Chine, Congo, Corée du Sud, Côte d'Ivoire, Danemark, Djibouti, Espagne, États-Unis, France, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée équatoriale, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Kenya, Liban, Liberia, Luxembourg, Madagascar, Malaisie, Malawi, Mali, Maroc, Mexique, Mozambique, Myanmar, Namibie, Niger, Nigeria, Norvège, Nouvelle-Zélande, Ouganda, Pakistan, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, Qatar, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République tchèque, Royaume-Uni, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Singapour, Somalie, Soudan, Suisse, Taiwan, Tanzanie, Tchad, Thaïlande, Timor oriental, Union des Comores, Vietnam, Zambie, Zimbabwe.

3

FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE

1. Facteurs de risque	148
1.1. Risques financiers	148
1.2. Risques relatifs aux activités	150
1.3. Risques juridiques	152
1.4. Risques de responsabilité sociale et environnementale	154
1.5. Outils de la gestion des risques et du contrôle interne	155
1.6. Conformité	160

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 considère 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

1.1.1. 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.

1.1.1.1. 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 8 455,2 millions d'euros au 31 décembre 2021. Ils comprennent des titres cotés pour 5 725,1 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 8.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux états financiers consolidés [chapitre 5, point 5.1]).

Au 31 décembre 2021, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 82,0 millions d'euros sur la valeur dans les états financiers des titres de participation qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôts, dont 36,4 millions 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 Compagnie de l'Odét (voir note 8.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux états financiers consolidés [chapitre 5, point 5.1]). Au 31 décembre 2021, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 3 637,4 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, Universal Music Group, Lagardère 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 7.1 – *Goodwill* et 8.2 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1).

La valeur boursière des sociétés mises en équivalence cotées du Groupe s'élevait, au 31 décembre 2021, à 12 447 millions d'euros pour Universal Music Group (UMG), 1 581 millions d'euros pour Telecom Italia, 1 553 millions d'euros pour Lagardère et 198 millions d'euros pour le groupe Socfin. La valorisation des titres mis en équivalence est détaillée dans la note 8.2 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux États financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1).

1.1.1.2. 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 2021, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 5 386,2 millions d'euros (dont 2 810 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 et aux financements de gré à gré (NEU CP).

Concernant les principales lignes de financement bancaire syndiqué du Groupe Bolloré au 31 décembre 2021 :

- Bolloré SE dispose d'une ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, dont 135 millions d'euros ont été tirés au 31 décembre 2021 (tirages effectués en dollars américains), à échéance 2025 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 ;

- dans le cadre de la séparation de la trésorerie et des financements de Vivendi et d'UMG, Vivendi SE a convenu avec ses banques de réduire le montant de ses lignes de crédit.

Le 28 juin 2021, le montant de la ligne de crédit syndiqué de Vivendi SE à échéance janvier 2026 a été ramené à 1,5 milliard d'euros (contre 2,2 milliards d'euros précédemment). Au 7 juillet 2021, le montant des huit lignes de crédit bilatérales de Vivendi SE a été ramené à un montant global de 800 millions d'euros.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE 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). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SE était dégradée en dessous du niveau Baa3.

La notation de Vivendi au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire de Vivendi arrêtant les comptes du groupe Vivendi de l'exercice clos le 31 décembre 2021, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Moody's	Dette long terme senior non garantie (<i>unsecured</i>)	Baa2	Perspective négative

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 2021, comme ils l'étaient au 31 décembre 2020.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2021 inclut 351 millions d'euros de titres négociables à court terme chez Bolloré SE et 0 million d'euros chez Vivendi dans le cadre d'un programme de 3 700 millions d'euros maximum (dont Vivendi pour 2 800 millions d'euros) et 179 millions d'euros de mobilisations de créances.

L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2022	12 %
Année 2023	15 %
Année 2024	25 %
Année 2025	18 %
Année 2026	22 %
Année 2027	2 %
Au-delà de 2027	6 %
TOTAL	100 %

1.1.1.3. RISQUE SUR LES GOODWILL

Les états financiers du Groupe comprennent des écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevant à 8 941,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 (soit 15,5 % du total de l'actif consolidé du Groupe) et à 16 057,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (soit 27,7 % de l'actif consolidé du Groupe). Les principaux *goodwill* portent sur Vivendi (7 866,0 millions d'euros) et concernent principalement Groupe Canal+ pour 4 082,6 millions d'euros et Havas Group pour 2 157,0 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 2021, une dépréciation a été comptabilisée sur Gameloft (groupe Vivendi).

Le Groupe a examiné la valeur de l'écart d'acquisition sur Gameloft. La valeur recouvrable de Gameloft a été déterminée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation, en particulier la valeur d'utilité, fondée sur l'approche DCF (actualisation des flux de trésorerie futurs). À cet égard, les prévisions de flux de trésorerie et les paramètres financiers utilisés sont les plus récents validés par la Direction du Groupe et mis à jour afin de refléter le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente. Sur ces bases, la Direction du Groupe a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2021, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférant à hauteur de 200 millions d'euros.

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 7.1 – *Goodwill* des notes annexes aux comptes consolidés chapitre 5, point 5.1).

1.1.1.4. 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 2021, les ventes à terme de produits s'élevaient à 79,0 millions d'euros, et les achats à terme, à 66,0 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés ICE Futures s'élevaient à 22 100 tonnes pour 13,0 millions d'euros.

Les stocks de produits pétroliers sont intégralement couverts, à l'exception d'un stock d'environ 54 500 m³ au 31 décembre 2021.

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.

1.1.1.5. 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 8.5 – Endettement financier des notes annexes aux états financiers consolidés, chapitre 5, point 5.1, décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

1.1.1.6. 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 (SRRRI) définie

1.1.1.7. RISQUE DE CHANGE

Pour le Groupe, la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (56 % en euros, 10 % en francs CFA, 7 % en dollars américains, 3 % en livre sterling 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 SE pour les filiales qui leur sont rattachées directement.

Au niveau de Bolloré SE, chaque filiale déclare à 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 optionnelle). 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).

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.

1.2.1. PRINCIPAUX RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS

1.2.1.1. RISQUE DE MARCHÉ (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE)

Les activités Transport et logistique et Logistique pétrolière représentent 50 % 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

Au 31 décembre 2021, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 45 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette brute augmenterait de 46,8 millions d'euros après couverture sur la dette brute portant intérêt.

Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette nette serait en baisse de – 5 millions d'euros après couverture sur la dette nette portant intérêt.

par la European Securities and Markets Authority (ESMA) qui comprend sept niveaux, et auprès d'établissements de crédit qui bénéficient de notes de crédit long terme et/ou court terme élevées (respectivement A– [Standard & Poor's]/A3 [Moody's] et A–2 [Standard & Poor's]/P–2 [Moody's] minimum). Par ailleurs, Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionnées et limite le montant du placement par support.

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 liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes contractés essentiellement dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels (décodeurs, par exemple), réalisée dans des devises autres que l'euro. Les instruments de couverture sont des contrats de *swaps* de change, d'achat ou de vente à terme, dont les échéances sont majoritairement 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 2021 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.

L'occurrence de l'un des risques qui suivent peut également entraîner un risque de réputation lié à la crise médiatique qu'il pourrait engendrer.

1.2.1.2. RISQUES POLITIQUES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, COMMUNICATION, INDUSTRIE)

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 à 100 % auprès de Sorebol, société de réassurance interne du Groupe garantissant les risques politiques et commerciaux à concurrence de 150 millions d'euros par an, tous volets confondus, sans autres sous-limites.

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.

Au regard du récent conflit en Ukraine, si la part du chiffre d'affaires réalisée dans ce pays reste très limitée, le Groupe est présent en Ukraine au travers de Vivendi, et notamment de Gameloft, qui met tout en œuvre pour soutenir ses équipes sur place et limiter l'impact des événements sur les délais d'intégration de ses contenus. Le Groupe compte également des activités de communication en Ukraine avec des sociétés affiliées à Havas Group et est pleinement mobilisé pour les aider autant que possible. Vivendi ne peut à ce jour évaluer les conséquences indirectes de la crise en Ukraine sur ses activités.

1.2.1.3. RISQUES LIÉS À DES ACTES TERRORISTES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE, COMMUNICATION)

Compte tenu de la présence du Groupe dans 111 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) ;

iv) la sûreté des déplacements, qui repose sur une politique voyage rigoureuse. Elle intègre la gestion et le suivi des déplacements professionnels à l'étranger via une plateforme de localisation dédiée, une évaluation de la faisabilité des déplacements professionnels. Tout déplacement en dehors des capitales (en Afrique, Asie, Amérique du Sud et Proche et Moyen-Orient) doit être soumis à une étude de faisabilité préalable de la Direction sûreté et validée par la Direction générale ;

v) 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.

1.2.1.4. 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 6 % 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 continue de suivre de près l'évolution de la pandémie de Covid-19, qui a touché presque toutes les entreprises du monde, et il 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 5.3.2. Événements récents, page 200, dans laquelle sont décrites les plus récentes informations, à notre connaissance, concernant les impacts de cette pandémie sur les activités.

1.2.1.5. RISQUES DE NON-RENOUVELLEMENT DES CONCESSIONS (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer). 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 7.5 des notes annexes des états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1).

1.2.1.6. 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 (50 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très diversifié. 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 6.6 – Clients et autres débiteurs des notes annexes des états financiers consolidés (chapitre 5, point 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 Groupe Canal+, Havas et Gameloft) permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

1.2.1.7. 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.

1.2.1.8. 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 3 du document d'enregistrement universel de Vivendi 2021. 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 ;
- les risques liés à la cybercriminalité ;
- les risques de désintermédiation ;
- les risques liés à la protection des données ;
- les risques liés aux talents ;
- les risques liés à la conduite d'activités dans différents pays.

1.3. Risques juridiques

1.3.1. PRINCIPAUX RISQUES JURIDIQUES

1.3.1.1. 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.

Afin de mettre un terme définitif à ce litige, les sociétés Bolloré SE et Compagnie de l'Odét (anciennement Financière de l'Odét SE) ont accepté de conclure une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) avec le parquet national financier (PNF). Cet accord conclu, le 9 février 2021 et validé par le tribunal judiciaire de Paris le 26 février 2021, n'équivalait ni à une reconnaissance de culpabilité ni à un jugement de condamnation. Il s'agit d'un accord aux termes duquel le PNF accepte d'éteindre les poursuites à l'encontre de la société Bolloré SE, qui accepte de soumettre son programme de conformité à des contrôles effectués par l'Agence française anticorruption (AFA) sur une période de deux ans et d'en supporter les coûts jusqu'à concurrence de 4 millions d'euros. Compagnie de l'Odét (anciennement Financière de l'Odét SE), société mère du Groupe, a accepté de son côté de payer une amende d'intérêt public de 12 millions d'euros (ce qu'elle a fait dans les délais).

L'exécution de la CJIP met fin aux poursuites engagées contre Bolloré SE.

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.

Du fait de nouvelles demandes formulées par la République togolaise, la sentence arbitrale initialement prévue pour le courant de l'année 2021 devrait désormais intervenir en 2023.

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 indemnisé 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.

1.3.1.2. 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.

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 désigné 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.

La procédure devant le tribunal administratif est actuellement en cours.

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 11.2. aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 11.2 – 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 au sein du chapitre 2 – Déclaration de performance extra-financière de ce document d'enregistrement universel 2021.

1.4.1. RISQUES SOCIAUX

1.4.1.1. SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS ET DES TIERS

Les activités de transport et logistique, de logistique pétrolière et de stockage d'électricité et systèmes exercent leurs métiers au sein d'environnements présentant des risques potentiellement élevés d'accidents, et dans des territoires pouvant être associés à des enjeux sanitaires spécifiques. L'enjeu est 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 – 111 pays, dont 47 en Afrique –

exige par ailleurs une vigilance spécifique en fonction du contexte local, et le déploiement de tous les efforts pour assurer la sécurité et la prévention de la santé des collaborateurs lors de crises sanitaires telles que le Covid-19.

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 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.

1.4.1.2. ATTRACTION ET RÉTENTION DES COMPÉTENCES

Le Groupe Bolloré vise le meilleur pour ses clients pour toutes ses activités. Pour satisfaire cette excellence de qualité dans ses prestations et garantir la pérennité et la croissance de ses activités, attirer puis retenir les femmes et les hommes de l'entreprise en développant leurs compétences constitue un levier

fort d'efficacité opérationnelle et d'innovation. Les actions du Groupe se déclinent autour de sept piliers : relations écoles, recrutement, diversité, mobilité, formation, accompagnement professionnel et enfin rémunération.

1.4.1.3. CONDITIONS DE TRAVAIL ET DIALOGUE SOCIAL

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.

1.4.2. RISQUES ÉTHIQUES

1.4.2.1. CORRUPTION ET TRAFIC D'INFLUENCE (VOIR RISQUE CONFORMITÉ)

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 système commun. Elle constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Avec la volonté de mener une approche par les risques, une démarche identique est menée pour l'ensemble des activités du Groupe. Une attention particulière a été accordée aux zones géographiques et à l'exposition des différentes activités du Groupe aux risques de corruption.

1.4.3. RISQUES DROITS HUMAINS

1.4.3.1. RISQUES LIÉS AUX DROITS HUMAINS

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 la garantie de conditions de travail décentes, la promotion d'un dialogue social et la liberté d'association des syndicats, le principe de non-discrimination (respect des droits des individus indépendamment de leurs origines, leur genre, leur orientation sexuelle, appartenance politique ou syndicale, ou leur état de santé, etc.) et la lutte contre toute forme de harcèlement. À noter que le travail forcé et le travail des enfants constituent pour le Groupe une priorité absolue en termes de prévention et d'action. Ces

risques sont encadrés par les mesures et contrôles internes, notamment mis en place dans le cadre du recrutement des collaborateurs. Par ailleurs, la diversité de ses pays d'implantations exige le déploiement de mesures de protection spécifique des collaborateurs en cas de crises ou épisodes de violence au sein de territoires sensibles pouvant être soumis à des conflits. Ces mesures sont déployées par la Direction de la sûreté en coordination avec les équipes locales.

En outre, une attention spécifique est portée par le Groupe sur sa chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Si les offres et prestations peuvent être parfois limitées par un tissu concurrentiel restreint au niveau local, régional ou même national, le devoir de vigilance raisonnable du Groupe doit en effet être adapté pour répondre au contexte local de certaines régions.

1.4.4. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

1.4.4.1. RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Conscient des risques physiques liés au climat portés sur ses activités tels que l'augmentation des événements climatiques extrêmes (hausse de la température, etc.) par sa forte implantation en Afrique, ou encore des risques et opportunités de transition induits par l'évolution des marchés (tarification du carbone, baisse de la demande de produits pétroliers, etc.) et des technologies (électrification des transports, stockage de batteries à échelle industrielle, etc.), le Groupe Bolloré intègre ces enjeux au cœur de sa stratégie

de développement et du management opérationnel de ses activités. Engagé dans des processus d'investissement à long terme, le Groupe, par la diversification de ses activités, renforce sa résilience aux aléas de marché et sa compétitivité en plaçant la sobriété carbone au cœur de ses processus d'innovation pour le développement de ses produits et de ses services, en accord avec les grands enjeux de la transition énergétique et du changement climatique.

1.4.4.2. POLLUTION LOCALE, ACCIDENTS INDUSTRIELS ET GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES

Du fait de son activité industrielle, le Groupe Bolloré a identifié comme prioritaires les risques de pollution locale et liés aux accidents industriels. Le transport et le stockage de produits dangereux ou la survenance d'accidents

industriels ou d'incendies représentent notamment des risques environnementaux majeurs et constituent une priorité absolue en matière de prévention.

1.4.5. IMPACT LOCAL

1.4.5.1. RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Implanté dans 130 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.

1.4.6. RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU SECTEUR COMMUNICATION

1.4.6.1. RISQUES LIÉS À L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION DES TALENTS EXTERNES

(Voir chapitre 2 – sections 4.3.2.1. Repérer et attirer les talents à travers le monde et 4.3.2.2. Fidéliser les talents.)

1.4.6.2. RISQUES LIÉS AU DIALOGUE AVEC LES CLIENTS ET USAGERS ET LEUR SATISFACTION QUANT AUX PRODUITS ET SERVICES

(Voir chapitre 2 – section 1.3.1. L'instauration d'un dialogue continu avec les parties prenantes.)

1.4.6.3. RISQUES LIÉS À LA PERTINENCE CULTURELLE DES CONTENUS

(Voir chapitre 2 – sections 4.2.2.6. Préserver et promouvoir les œuvres de patrimoine et 4.3.2.3. Valoriser les contenus et les talents locaux.)

Pour plus d'informations sur les risques spécifiques à l'activité du secteur « communication », référez-vous au chapitre 2 – section 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

1.5. Outils de la gestion des risques et du contrôle interne

1.5.1. 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.

1.5.2. 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.

1.5.2.1. 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.

1.5.2.2. 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 sont assurées 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 ».

1.5.2.3. RISQUES LIÉS À LA CYBERSÉCURITÉ

GOVERNANCE DU RISQUE CYBERSÉCURITÉ

Ces dernières années ont été fortement marquées par une augmentation continue des menaces cybersécurité contre des pays, des entreprises ou même des institutions hospitalières dans le but de prendre le contrôle de leur infrastructure ou de voler des informations confidentielles.

Le Groupe Bolloré n'est pas à l'abri de ces attaques, qui peuvent gravement entraver le bon fonctionnement de ses activités. Par conséquent, le niveau de sécurité des systèmes d'information et la robustesse des processus de contrôle mis en œuvre dans chacune de ses business units sont des enjeux majeurs pour le Groupe.

Le cadre de gouvernance de la démarche sécurité du Groupe est défini comme suit :

- le Président-directeur général ou, par délégation, les directions métiers et transverses valident les objectifs de la politique de sécurité et veillent à l'attribution des ressources nécessaires à la bonne mise en œuvre de celle-ci ;
- le Directeur des systèmes d'information (DSI) du Groupe est en charge d'informer le RSSI des travaux susceptibles d'impacter les dispositifs de sécurité en place ou d'influencer la cartographie des risques, de participer activement à la veille sécuritaire et technologique en collaboration avec le RSSI, et enfin de vérifier régulièrement la vulnérabilité des infrastructures techniques et de remonter les résultats au RSSI ;

- le Responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) est en charge de la mise en œuvre opérationnelle du programme de sécurité de l'information, en étroite collaboration avec le DSI.

La démarche sécurité est intégrée dans le dispositif de contrôle interne du Groupe. Le risque cybersécurité est intégré à l'ordre du jour des réunions du Comité des risques Groupe et fait également l'objet de suivi spécifique par les différents organes de direction. Les audits annuels menés pour évaluer la résilience des systèmes d'information aux cyberattaques font l'objet d'un rapport spécifique présenté au top management lors de la revue de direction annuelle. Cette instance se tient tous les ans, et les principaux risques de l'entreprise y sont exposés (risque financier, risque réglementaire, risque cyber, etc.). L'objectif de cette instance est de faire une revue des risques et des plans d'actions associés.

Enfin, en mai 2021, le Groupe Bolloré est devenu membre associé de la SAS Campus Cyber, projet initié par le président de la République, dont l'objectif est de créer une communauté d'acteurs publics et privés afin de développer des synergies entre eux et de promouvoir l'excellence française en matière de cybersécurité.

POLITIQUE DU GROUPE BOLLORÉ EN MATIÈRE DE CYBERSÉCURITÉ

La politique de sécurité de l'information définie par la Direction des systèmes d'information a pour objectif l'amélioration continue de la sécurité et l'évaluation des risques de cybersécurité. Cette politique est régulièrement mise à jour pour atténuer l'impact des incidents cyber, selon le niveau de menaces et l'évolution de l'environnement (dernière mise à jour en octobre 2021). Elle est appliquée à l'ensemble des business units du Groupe Bolloré.

Compte tenu des risques cybersécurité identifiés par le Groupe, un système de management de la sécurité de l'information (SMSI) a été implanté sur le site central. La certification ISO 27001 du SMSI par l'organisme Bureau Veritas a été obtenue en décembre 2021. Par ailleurs, le processus de certification sera étendu à l'ensemble des entités du Groupe.

Couverture du risque cyber

Depuis fin 2014, le Groupe bénéficie d'une cyberassurance ayant pour objet de garantir les conséquences des risques liés aux systèmes d'information du Groupe.

Dispositifs de formation

Selon plusieurs études, l'erreur humaine est responsable de plus de 90 % des incidents de sécurité (clic sur un lien d'hameçonnage, consultation d'un site Internet suspect, etc.).

Ainsi, les collaborateurs sont la première ligne de défense pour réduire le risque d'exposition aux cyberattaques. Afin de sensibiliser les collaborateurs, trois modules e-learning obligatoires de sécurité de l'information ont été déployés en 2021 sur l'hameçonnage (le vecteur d'attaque le plus emprunté par les cybercriminels [90 %]), la sécurité des e-mails et l'ingénierie sociale (abus de confiance, appâtage, manipulation, escroquerie).

Les premiers modules « Hameçonnage » et « Sécurité des e-mails » expliquent aux collaborateurs ce qu'est l'hameçonnage et ont deux objectifs principaux :

- comprendre ce qu'est l'hameçonnage, identifier les menaces à la sécurité de l'information ;
- reconnaître et identifier les composantes d'un message et d'un site Internet d'hameçonnage.

Le dernier module « Ingénierie sociale » est un e-learning qui permet aux salariés de comprendre les pratiques des attaquants pour gagner la confiance des collaborateurs et les pousser à divulguer des informations personnelles leur permettant de mieux cibler leurs attaques.

Ces modules ont été mis à disposition de l'ensemble des business units du Groupe par la plateforme interne B'University. En juin 2021, 80 % des collaborateurs du Groupe Bolloré ont été formés à l'importance de la cybersécurité. Par ailleurs, des campagnes de *phishing* sont également mises en place pour mesurer l'assimilation des collaborateurs par rapport aux formations déployées.

Domaine d'action	Objectifs Groupe	Horizon	Avancement au 31/12/2021
Certification ISO 27001	Processus de certification ISO 27001 sur le périmètre B'IS	2022	Certification obtenue fin 2021
Campagne de <i>phishing</i>	Maintenir trois campagnes de <i>phishing</i> par an	2022	En octobre 2021, une campagne de <i>phishing</i> a été réalisée.
Formation des collaborateurs aux risques cybersécurité	100 % des salariés formés aux risques cyber	2022	En juin 2021, 80 % des salariés du Groupe Bolloré formés à la sécurité informatique. Modules d'e-learning obligatoires sur l'hameçonnage, la sécurité des e-mails et l'ingénierie sociale

PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE CYBERSÉCURITÉ

À travers l'outil de gestion des risques EGERIE, le Groupe a identifié une vingtaine de menaces internes et externes qui peuvent gravement porter atteinte au Groupe. Cet outil de cartographie des risques permet au Groupe d'évaluer le niveau de criticité et d'occurrence de ces menaces, et d'être ainsi en mesure d'aligner son plan d'action et d'investissement selon ces scénarios. Le Groupe a mis en place une organisation, des processus, et a investi dans des outils de dernière génération utilisant de l'IA et en capacité de contenir des attaques cyber.

Il s'agit essentiellement de :

- SIEM – *Security Information and Event Management* : permettant de collecter des événements de sécurité et de les corréler avec des cas d'usages sécuritaires préalablement établis par les scénarios de risques identifiés ;
- EDR – *Endpoint Detection and Responses* : permettant de répondre à une menace cyber grâce à l'intelligence artificielle et l'analyse comportementale, il va au-delà d'un antivirus classique. Celui du Groupe est classé parmi le meilleur du Gartner ;

- NDR – *Network Detection and Response* : permettant de renforcer la protection des réseaux utilisés par l'entreprise et de corréler l'information avec l'analyse des activités des ordinateurs et serveurs pour contrer les cyberattaques ;
- Outil de monitoring de la sécurité de l'Active Directory : permettant un monitoring en temps réel de l'annuaire de l'entreprise pour y déceler des déviations d'administration ou des attaques cyber.

Ensuite, le Groupe a souscrit à un service CTI (*Cyber Threat Intelligence*) pour identifier et cartographier les menaces et les risques liés à l'exposition du Groupe sur Internet.

À travers ce service, le Groupe bénéficie d'un monitoring très précis permettant de déclencher des alertes dans des délais très courts et de mettre en place des actions adéquates assurant la défense périphérique de l'entreprise. Ainsi, les fuites d'information sur le cyberspace et les vulnérabilités sont détectées avant leur exploitation par les attaquants.

RÉSILIENCE DES SYSTÈMES DE SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Le processus de résilience du Groupe repose sur la norme ISO 22301, ainsi que sur un programme de surveillance et de détection des incidents. Des moyens organisationnels et des outils de supervision assurent un suivi de l'activité au niveau des systèmes d'information. Par ailleurs, le Groupe a mis en place un processus pour pallier tout arrêt prolongé des systèmes et applications

critiques. Ce *framework* centralise l'ensemble du processus lié à la continuité d'activité. Le plan de continuité d'activité (PCA) du Groupe est établi sur la base d'études d'impacts métiers des scénarios de crise envisagés. Des revues régulières sont organisées afin d'adapter le PCA aux évolutions des systèmes d'information de la sécurité.

Indicateurs de suivi de la résilience des systèmes d'information du Groupe Bolloré

(en nombre)	2021	2020	2019
Nombre d'incidents critiques de sécurité de l'information ayant un impact opérationnel	0	0	ND
Nombre d'audits de contrôle effectués pour prévenir les atteintes à la sécurité de l'information	5	9	2

1.5.3. CONTRÔLE INTERNE

1.5.3.1. 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 « 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.

1.5.3.2. 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 e-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 et/ou relayées régulièrement par e-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 du Groupe 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 définitions de fonctions et d'un système d'évaluation reposant notamment sur la mise en place d'entretiens annuels ou d'actions de formation.

1.5.3.3. 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).

1.5.3.4. 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 ;

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.

- 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.

1.5.3.5. 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.

1.5.4. 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.

1.5.5. LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

1.5.5.1. 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.

1.5.5.2. 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.

1.5.6. LE PILOTAGE ET LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

1.5.6.1. 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 Éthique, RSE et anticorruption

Ce comité se réunit une à deux fois par an. Son objectif est d'entériner les axes de travail en matière d'éthique, de conformité et d'effectuer une revue de la performance RSE. Il détermine les perspectives, projets et plans d'action qui devront être déployés au sein des divisions au regard des risques et opportunités RSE prioritaires.

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, opérationnels et de conformité (principalement à la loi Sapin II), 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.

1.5.7. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET ORGANISMES TIERS INDÉPENDANT

Dans le cadre de leur mandat de revue et de certification des comptes annuels et selon leurs normes professionnelles, les Commissaires aux comptes 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 27 mai 2020), représenté par Thierry Quéron, et AEG Finances (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019), représenté par Samuel Clochard.

Dans le cadre des obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, le cabinet EY & Associés est l'organisme tiers indépendant, représenté par Philippe Aubain, désigné pour la vérification de la déclaration de performance extra-financière. Cet exercice réside dans la vérification de l'existence de politiques, plans d'actions et indicateurs de suivi de la performance pour assurer une démarche de vigilance interne, permettant d'atténuer les risques dans l'exercice de toutes les activités du Groupe et sur tous ses territoires d'implantation. Ces travaux amènent l'organisme tiers indépendant à émettre un avis d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration de performance extra-financière et la sincérité des informations fournies.

1.6. Conformité

1.6.1. PROGRAMME DE CONFORMITÉ

1.6.1.1. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Ce point est détaillé dans le chapitre 2.

1.6.1.2. LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 1.2.2.1.

1.6.1.3. LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 1.2.2.1.3.

1.6.1.4. PLAN DE VIGILANCE

Ce point est détaillé dans le chapitre 2 – Performance extra-financière du Groupe Bolloré, point 2 – Plan de vigilance du Groupe Bolloré.

4

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. Les organes d'administration et de direction	162
1.1. Mode de direction et informations statutaires	162
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)	162
1.3. Pouvoirs et éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce)	162
1.4. Composition du Conseil d'administration (article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce)	163
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. 22-10-10, 2° du Code de commerce)	165
1.6. Expertise et liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux (article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce)	165
1.7. Autres informations	170
1.8. Code de gouvernement d'entreprise	170
1.9. Informations relatives au gouvernement d'entreprise (article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce)	173
1.10. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce)	173
1.11. Déclarations relatives aux mandataires sociaux	177
2. Rémunérations et avantages	177
2.1. Présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2022, établie en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce	177
2.2. Présentation, dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021	177
2.3. Rémunérations et autres avantages	181
2.4. Ratio d'équité	187

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 remplacée 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)

Après avoir confirmé que le mode de gouvernance retenu était particulièrement adapté aux spécificités de la société et permettait 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, le Conseil d'administration du

29 mai 2019 a maintenu l'option consistant à ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur général et a renouvelé le mandat de Président-directeur général de Cyrille Bolloré.

1.3. Pouvoirs et éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (article L. 22-10-10, 3° 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.

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 d'administration du 10 mars 2022, 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 cinq cents millions d'euros (500 000 000 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 10 mars 2022 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 sept cents millions d'euros (700 000 000 euros).

ÉQUILIBRE DANS LA RÉPARTITION DES POUVOIRS

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil repose sur sa composition, sa diversité, la qualité de ses membres et leur indépendance, ainsi que sur celle des deux Comités, le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations.

Les administrateurs se montrent très assidus et impliqués et la complémentarité entre les administrateurs récemment nommés et ceux qui accompagnent la société depuis plusieurs années contribue à la qualité des échanges et à l'analyse des dossiers.

Par ailleurs, l'implication forte des administrateurs représentant les salariés nommés par deux instances distinctes, le Comité de Groupe et le Comité commun des sociétés européennes, contribue à garantir le respect des règles de gouvernance.

Les statuts de la société, ainsi que le règlement intérieur du Conseil d'administration, contiennent des dispositions permettant de convoquer les administrateurs par tous moyens, sans délais, ainsi que la faculté, à l'exception

de certaines décisions prévues par la loi, de participer aux séances du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

En outre, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil, le Conseil doit approuver toute opération significative qui se situerait hors de la stratégie annoncée et qui serait de nature à modifier le périmètre d'activité de la société.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit la faculté pour les administrateurs non exécutifs de se réunir périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes et notamment au cours de cette réunion, procéder à l'évaluation des performances du Président, du Directeur général et réfléchir à l'avenir du management.

Cette faculté a été mise en œuvre le 8 mars 2022, par les administrateurs indépendants et les administrateurs salariés qui se sont réunis hors la présence du dirigeant mandataire social et des administrateurs ou collaborateurs internes.

1.4. Composition du Conseil d'administration (article L. 22-10-10, 1° 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 27 mai 2020 a modifié les dispositions statutaires fixant les conditions de nomination des administrateurs représentant les salariés.

Les statuts prévoient que lorsque le nombre d'administrateurs représentant les salariés est de deux (le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire étant supérieur à huit), un des administrateurs salariés est désigné par le Comité de Groupe et le second par le Comité commun des sociétés européennes, instance commune mise en place dans le cadre de la transformation de la société Bolloré en société européenne.

Le Comité de Groupe en séance du 22 octobre 2020 et le Comité commun des sociétés européennes réuni le 6 novembre 2020 ont procédé à la désignation des administrateurs représentant les salariés pour une durée de trois ans à compter du 22 novembre 2020.

Le Conseil est composé de onze membres nommés par l'Assemblée générale ordinaire et de deux administrateurs salariés nommés respectivement par le Comité de Groupe et par le Comité commun des sociétés européennes.

1.4.1.1. 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, Sophie Johanna Kloosterman, 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 10 mars 2022, Virginie Courtin, Sophie Johanna Kloosterman, Alexandre Picciotto et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

1.4.1.2. MEMBRE DU CONSEIL NOMMÉ PAR LE COMITÉ DE GROUPE

Nicolas Alteirac.

1.4.1.3. MEMBRE DU CONSEIL NOMMÉ PAR LE COMITÉ COMMUN DES SOCIÉTÉS EUROPÉENNES

David Macmillan.

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 10 MARS 2022
 (DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ARRÊTANT LES COMPTES 2021)**

	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 Baillencourt 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	22/10/2020	22/11/2023	NA	100 %	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 jusqu'au 13/10/2021	100 %
Marie Bolloré	Française	08/05/1988	F	09/06/2011	27/05/2020	2023 (AG statuant sur les comptes 2022)	-	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	-	2022 (AG statuant sur les comptes 2021)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR ⁽²⁾	100 %
Sophie Johanna Kloosterman	Néerlandaise	30/09/1987	F	30 07 2021	-	2024 (AG statuant sur les comptes 2023)	Oui	100 %	Comité d'audit à compter du 13/10/2021	NA
David Macmillan ⁽³⁾ Administrateur représentant les salariés	Britannique	04/05/1955	M	22/11/2020	-	22/11/2023	NA	100 %	-	-
Alexandre Picciotto	Française	17/05/1968	M	04/06/2015	26/05/2021	2024 (AG statuant sur les comptes 2023)	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 %
MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL										
Dominique Hériard Dubreuil	Démission de son mandat d'administrateur le 30 juillet 2021									
Sophie Johanna Kloosterman	Cooptation en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 30 juillet 2021									

(1) Désignation par le Comité de Groupe.

(2) Comité des nominations et des rémunérations (CNR).

(3) Désignation par le Comité commun des sociétés européennes.

NA : non applicable.

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. 22-10-10, 2° 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 que 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.

En 2020, la société Bolloré SE s'est dotée d'un Comité exécutif comprenant les principaux managers des directions financières, juridiques, fiscales, achat, RSE et compliance.

Ce Comité est chargé de suivre les objectifs et de mettre en œuvre les décisions prises dans le cadre des orientations stratégiques définies par le Conseil d'administration.

Ce Comité, composé de quatorze membres dont sept femmes (soit une féminisation à hauteur de 50 %), reflète l'engagement du Groupe dans l'égalité des hommes et des femmes.

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 2021, les effectifs de la société Bolloré SE concernés par le calcul de l'index égalité femmes/hommes sont de 614.

Parmi les 62 postes représentant les 10 % de postes à plus fortes responsabilités, la société comporte 24 femmes et 38 hommes, soit une féminisation à hauteur de 39 %, contre 34 % au 31 décembre 2020.

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.

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, femmes et hommes, 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, la société est attentive à faire de sa politique et de ses pratiques en recrutement un levier de progrès pour aller vers davantage de féminisation, et ce, particulièrement sur les postes à fortes responsabilités.

De cette manière, pour la seconde année consécutive, le pourcentage de femmes avec des responsabilités managériales est en ligne avec la représentativité des femmes dans l'entreprise. La Direction du Groupe a été un des grands promoteurs de ce progrès avec l'instauration d'un Comité exécutif Groupe comprenant sept Directrices assurant ainsi un Comex en parfaite parité.

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 Energy de novembre 2007 à novembre 2008.

Directeur des approvisionnements et de la logistique de Bolloré Energy de décembre 2008 à août 2010.

Directeur général de Bolloré Energy du 1^{er} 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 1^{er} 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 : 939 100.

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) et de BlueElec ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge ⁽¹⁾ ;
- Vice-Président de Compagnie de l'Odet ⁽¹⁾ ;
- Administrateur de Bolloré SE ⁽¹⁾, Bolloré Energy, Bolloré Participations SE, Compagnie de l'Odet ⁽¹⁾, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey ⁽¹⁾ ;
- 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 ;
- Membre du Conseil exécutif de JCDecaux Bolloré Holding.

— 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 SA, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges SA.

(1) Société cotée.

— *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 et de Blue Solutions ;
- 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 Collège des administrateurs de Bolloré Logistics ;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz.

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 : Cofondateur 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.
D'août 2012 au 30 août 2013, 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 : 757 792 dont 402 953 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 Bolloré SE⁽¹⁾ ;
 - Administrateur de Bolloré SE⁽¹⁾, Bolloré Participations SE, Compagnie de l'Odet⁽¹⁾, Financière V et Omnium Bolloré ;
 - 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 ;
 - Administrateur du musée Rodin.

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 1^{er} 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 : 3 851 850 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 Compagnie de l'Odet⁽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⁾ ;

— *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) et d'African Investment Company SA ;
 - 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 ;
 - Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil de Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).
- *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*

- 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*

- Membre du Conseil exécutif de JCDcaux Bolloré Holding.
- *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 ;
 - Administrateur d'Havas Média France ;
 - Représentant permanent d'Havas au Conseil d'administration de la société W&Cie.

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.

- Président de Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Compagnie des deux Cœurs, 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, Compagnie de Sauzon, Compagnie de Kerengrimen et Financière de Redon (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⁾, Compagnie de l'Odet⁽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 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) ;
 - Gérant de SC Compagnie des Voyageurs de l'Impériale.
- Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**
- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges SA, de PTR Finances SA et de SFA SA ;

(1) Société cotée.

- Administrateur de Financière du Champ de Mars SA, La Forestière Équatoriale ⁽¹⁾, BB Group SA, PTR Finances SA, Plantations des Terres Rouges SA, SFA SA, Sorebol, Technifin et Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA;
 - 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*
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*

- 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 Bluestorage;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge, cogérant de la SCI Lombertie.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur du musée national de la Marine;
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec ⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur d'African Investment Company SA.
 - Président de Redlands Farm Holding
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil de Socfinaf ⁽¹⁾ (ex-Intercultures);
 - Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil de Socfinasia;
 - Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil de Socfin;
 - Représentant permanent de Bolloré Participations SE aux Conseils d'Induservices, de Terrasia, de Socfinal et de Socfinde.

BOLLORÉ PARTICIPATIONS SE

Adresse

42, avenue de Friedland
75008 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 153 500.

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, Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽¹⁾ et Financière Moncey ⁽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 Nord-Sumatra Investissements SA et de SFA SA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Bereby Finances SA, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) ⁽¹⁾, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ⁽¹⁾, Socfinaf ⁽¹⁾, 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 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 de Socfin ⁽¹⁾, de Socfinasia ⁽¹⁾ et de Socfinde;
- Administrateur d'Induservices et de Terrasia.

NICOLAS ALTEIRAC

Adresse professionnelle

Bolloré Logistics Lyon
310, rue de Norvège
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 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 Financière de l'Artois ⁽¹⁾ et de 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 SE ⁽¹⁾.

(1) Société cotée.

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 : 1 823 342 dont 1 656 118 en nue-propriété.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Présidente d'IER;
- Présidente du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré SE⁽¹⁾, Compagnie de l'Odet⁽¹⁾, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Bolloré Participations SE, Financière V, Omnium Bolloré et Polyconseil;

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 : 1 849 221 dont 1 635 021 en nue-propriété.

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 Bolloré SE⁽¹⁾, Bolloré Participations SE, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ et Compagnie de l'Odet⁽¹⁾;

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 : 1 668.

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⁾.

- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Présidente de la Fondation de la 2^e chance;
- Représentant permanent de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard au Conseil d'administration de Financière Moncey⁽¹⁾;
- Membre du Conseil de Direction de Bolloré Telecom.
— Autres fonctions et mandats

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

- Directrice générale et administrateur de Blue Solutions.

— 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⁾.

- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges SA au Conseil de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;

- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Bigben Interactive⁽¹⁾, de Gameloft SE et de Nacon⁽¹⁾.

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⁾;
- Administrateur de Blue Solutions.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Comité de direction de la société Clarins;
- Directrice générale déléguée de Clarins SAS, Directrice du pôle RSE et des Nouveaux Territoires de la marque Clarins.

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 et de Financière de l'Odet⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Membre de la Direction de la société Thierry Mugler Couture;
- Membre du Directoire de la société Clarins;
- Directeur général délégué de la holding Famille C.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

(1) Société cotée.

SOPHIE JOHANNA KLOOSTERMAN

Adresse professionnelle
 Via Stampa 8
 20123 Milan
 Italie

Expertise et expérience en matière de gestion
 Université Paris-Sorbonne (2005-2006).
 University of the Arts London (2006-2009).
 King's College London (2010-2011).
 Marketing Executive (Yoox Net-A-Porter Group Ltd – 2012-2015).
 Co-Founder festivalia.com (2016).
 Digital Manager Tecnica Group Moon Boot (depuis 2020).
 Nombre d'actions de la société détenues : NC.

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*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

DAVID MACMILLAN

Adresse professionnelle
 Bollore Logistics UK Ltd
 Manchester. M22 4TE
 Royaume-Uni

Expertise et expérience en matière de gestion
 Lycée Dumfries Academy, Écosse. 6 x Higher Grades and 7 x O levels (1971-1973).
 Entré à l'industrie de fret en 1978 comme administrateur, puis vendeur des services maritime et aérien pour Transtec, Jardine Air Cargo (UK) Ltd et J E Bernard.
 1989-1991 : Directeur d'Union Star Line (maintenant TSL).
 1991-1997 : Business Development Manager, MJF Interiors, vendeur des bureaux, etc.
 1997-2000 : Morgan Lovell – Account Manager.
 2001-2010 : Regional Manager, Asset Interiors.
 2010-aujourd'hui : Bollore Logistics UK – Business Development Manager, Customs & Compliance – Brexit préparation.

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

— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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 (du 3 novembre 2008 au 10 mai 2021).
 Président d'Orfim depuis le 11 mai 2021.
 Président d'Orfimar depuis le 11 mai 2021.
 Nombre d'actions de la société détenues : 157 758.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président d'Orfim ;
- Président d'Orfimar.

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 Rubis⁽¹⁾ ;
- Directeur général d'Orfimar SAS ;
- Directeur général d'Orfim.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(1) Société cotée.

FRANÇOIS THOMAZEAU

Adresse professionnelle
5, rue Molitor
75016 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion
Directeur général adjoint puis Directeur général délégué d'Allianz France (anciennement dénommée « AGF SA ») du 1^{er} avril 1998 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 et du Comité des nominations et des rémunérations.

— 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, Président du Comité des risques et du Comité des rémunérations.

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 SE ⁽¹⁾.

— 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⁾;
- Censeur d'Idinvest Partners;
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV);
- Président du Conseil d'administration de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris ⁽¹⁾.

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.

1.7. Autres informations

1.7.1. 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.

1.7.2. 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.

1.8. 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 10 mars 2022, a été invité à réexaminer certaines 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 cet examen, 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.

1.8.1. RECOMMANDATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN SPÉCIFIQUE

1.8.1.1. OBLIGATION DE CONSERVATION D' ACTIONS

Le Conseil d'administration, en séance du 10 mars 2022, 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).

(1) Société cotée.

1.8.1.2. CUMUL DES MANDATS

Le Conseil d'administration, en séance du 10 mars 2022, 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, au 31 décembre 2021, à hauteur de 39,75 % 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, au 31 décembre 2021, à hauteur de 29,45 % 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.

1.8.1.3. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Détention et conservation des actions d'administrateur (article 20 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.

1.8.1.4. DÉFINITION DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des administrateurs, le Conseil du 10 mars 2022 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 8 mars 2022.

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

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.

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. 22-10-10, 4° du Code de commerce.

1.8.1.5. 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 10 mars 2022, Alexandre Picciotto, François Thomazeau, Sophie Johanna Kloosterman 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)}

Sophie Johanna Kloosterman

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.

1.8.1.6. EXAMEN DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF DES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration du 10 mars 2022, 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 10 mars 2022, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 5 janvier 2022, 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.

1.8.1.7. 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 10 mars 2022 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.

1.8.1.8. RÉUNION DES ADMINISTRATEURS HORS LA PRÉSENCE DES DIRIGEANTS EXÉCUTIFS

Le Code Afep-Medef (art. 11) énonce : « *Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires exécutifs.* »

Les administrateurs indépendants et les administrateurs salariés se sont réunis en session exécutive (hors la présence du dirigeant mandataire exécutif et des administrateurs et collaborateurs internes) le 8 mars 2022.

1.9. Informations relatives au gouvernement d'entreprise (article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce)

Le Conseil d'administration de la société Bolloré SE en séance du 10 mars 2022 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 Code Afep-Medef écartées	Pratiques Bolloré SE – Justifications
Critères d'indépendance des administrateurs	
<p>L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Le Conseil a examiné plus particulièrement la situation de François Thomazeau, dont la durée du mandat d'administrateur a dépassé les douze ans et dont le dernier renouvellement a été prononcé par un vote favorable des actionnaires à hauteur de 95,5 %.</p> <p>Son expertise notamment dans le domaine financier, son expérience acquise au cours de sa carrière professionnelle, ainsi que sa connaissance approfondie du Groupe et de ses orientations stratégiques lui permettent d'apporter une contribution efficace lors de l'examen des dossiers.</p> <p>De surcroît, le Conseil a confirmé que, compte tenu de sa situation personnelle, François Thomazeau est pleinement investi dans ses fonctions d'administrateur et de membre des Comités du Conseil, et qu'il manifeste une réelle indépendance vis-à-vis des dirigeants tant dans les travaux menés au sein des Comités que lors des débats au sein du Conseil.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil relève que François Thomazeau répond aux exigences des autres critères d'indépendance et qu'à lui seul le critère lié à la durée de son mandat d'administrateur n'est pas de nature à remettre en cause son indépendance.</p>
<p>Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

1.10. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce)

1.10.1. 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.

1.10.2. 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 consenties 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.

1.10.3. 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 2021, le Conseil s'est réuni à six reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

- **Séance du 13 janvier 2021 (taux de présence : 100 %)**
 - examen de la marche des affaires sociales et de son évolution prévisible ;
 - mandats des administrateurs salariés ;
 - composition du Comité des nominations et des rémunérations ;
 - composition du Comité en charge de l'évaluation de l'information privilégiée ;
 - prorogation d'une opération de financement conclue entre Compagnie de Cornouaille et Natixis/Cautionnement à conférer par la société Bolloré SE ;
 - conclusion d'une convention de bail commercial avec la société Compagnie de l'Odet.
- **Séance du 4 mars 2021 (taux de présence : 100 %)**
 - examen et arrêté des comptes consolidés de l'exercice 2020 ;
 - examen et arrêté des comptes annuels de l'exercice 2020 ;
 - compte de résultat prévisionnel 2021 – plan de financement prévisionnel 2021 – rapports ;
 - proposition d'affectation du résultat ;
 - gouvernance ;
 - préparation de l'Assemblée générale mixte – convocation – fixation de l'ordre du jour – rapport de gestion – projet de résolutions ;
 - attribution par le Conseil d'administration d'un nouveau plan d'actions gratuites sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 ;
 - arrêté d'un questionnaire dans le cadre de la mise en œuvre en 2021 d'une évaluation formalisée du Conseil d'administration ;
 - travaux du Comité éthique, responsabilité sociale et environnementale (RSE) et anticorruption ;
 - mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes ;
 - 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 ;
- délégation du Conseil d'administration pour répondre aux questions écrites des actionnaires (article L. 225-108 du Code de commerce).

- **Séance du 3 juin 2021 (taux de présence : 100 %)**
 - marche des affaires sociales et de son évolution prévisible ;
 - réflexion sur la mise en place d'une procédure Conformité « Gestion des administrateurs et des actionnaires » ;
 - composition du Comité en charge de l'évaluation de l'information privilégiée.

- **Séance du 30 juillet 2021 (taux de présence : 100 %)**
 - composition du Conseil d'administration ;
 - activités et résultats – comptes consolidés au 30 juin 2021 ;
 - documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2021 – 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 ;
 - opérations de financement sur titres ;
 - autorisation donnée au Président-directeur général d'émettre des cautions, avals et garanties au titre d'obligations contractées par des tiers ;
 - mise en place d'une procédure Conformité « Gestion des administrateurs et des actionnaires » ;
 - évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil d'administration (synthèse des questionnaires transmis aux mandataires).

- **Séance du 13 octobre 2021 (taux de présence : 100 %)**
 - marche des affaires sociales et de son évolution prévisible ;
 - définitions des orientations stratégiques ;
 - autorisation préalable de la conclusion d'une convention soumise aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
 - composition du Comité d'audit.

- **Séance du 20 décembre 2021 (taux de présence : 100 %)**
 - marche des affaires sociales et de son évolution prévisible ;
 - autorisation préalable de la conclusion d'une convention soumise aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
 - approbation des termes d'une offre du groupe MSC pour l'acquisition de 100 % des titres de Bolloré Africa Logistics regroupant l'ensemble des activités de transport et logistique du Groupe en Afrique.

1.10.4. 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.

1.10.4.1. 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 SE, 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 Compagnie de l'Odet, société contrôlante.

Le règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} 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 indépendants disposant de compétences reconnues en matière financière et comptable :

- François Thomazeau, Président ;
- Virginie Courtin, membre du Comité ;
- Sophie Johanna Kloosterman, 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 2021, le Comité d'audit de Bolloré SE s'est réuni à deux reprises.

- **En séance du 2 mars 2021 (taux de présence 100 %)**, le Comité a examiné les points suivants :
 - examen du compte rendu de la réunion du 29 juillet 2020 ;
 - présentation des résultats de l'exercice 2020 ;
 - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2020 ;
 - conformité et anticorruption ;
 - synthèse 2020 de l'activité de l'audit interne Groupe et plan d'audit 2021 ;
 - questions diverses.

- **En séance du 27 juillet 2021 (taux de présence 100 %)**, le Comité a examiné les points suivants :

- examen du compte rendu de la réunion du 2 mars 2021 ;
- présentation des résultats du premier semestre 2021 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2021 ;
- avancement du plan d'audit 2021.

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.

1.10.4.2. 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 ;
- Nicolas Alteirac, 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 rémunérations versées 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.
- 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 2021, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à deux reprises.

- **En séance du 2 mars 2021 (taux de présence 100 %)**, le Comité a examiné les points suivants :
 - composition du Conseil d'administration ;
 - politique de rémunération des mandataires sociaux ;
 - présentation du chapitre spécifique consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux ;
 - attribution d'actions gratuites ;

- proposition d'élaboration d'un questionnaire dans le cadre de la mise en œuvre d'une évaluation formalisée du Conseil d'administration.

- **En séance du 27 juillet 2021 (taux de présence 100 %)**, le Comité a examiné les points suivants :

- composition du Conseil d'administration ;
- évaluation du Conseil d'administration/Analyse des réponses au questionnaire transmis aux membres du Conseil ;
- mise en place d'une procédure Conformité « Gestion des administrateurs et des actionnaires ».

1.10.5. 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 fait l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil et chaque administrateur peut, à l'occasion de cet échange, s'exprimer sur tout axe d'amélioration du fonctionnement du Conseil. Une évaluation plus formalisée est réalisée tous les trois ans.

Au cours de l'année 2021, le Conseil d'administration avec l'assistance du Comité des nominations et des rémunérations a procédé à la mise en œuvre

d'une évaluation formalisée, à travers l'envoi aux administrateurs d'un questionnaire qui les invitait à apprécier la composition, les attributions, le fonctionnement tant du Conseil que des Comités, ainsi qu'à porter une appréciation individuelle de la contribution des autres administrateurs aux travaux du Conseil.

Les travaux de compilation et de synthèse des réponses réalisés par le Comité des nominations et des rémunérations ont été présentés en séance du Conseil d'administration le 30 juillet 2021.

1.10.5.1. EN CE QUI CONCERNE LA COMPOSITION DU CONSEIL

Le Conseil se compose de treize membres dont deux administrateurs représentant les salariés et cet effectif resserré depuis 2020 permet à chacun de s'acquitter de sa mission tout en étant adapté à des échanges constructifs.

Sa composition répond aux exigences de bonne gouvernance, notamment au regard des critères d'âge des administrateurs, de la parité, du nombre des administrateurs indépendants, de la diversité des compétences et des expériences et du savoir-faire nécessaire à l'exercice de leur mandat.

Il a été considéré que le rajeunissement dans la composition du Conseil doit rester une priorité et que la parité doit demeurer une exigence lors des renouvellements ou lors de nouvelles nominations d'administrateurs.

Compte tenu de l'implantation géographique des activités du Groupe et de son statut de société européenne, une évolution concernant la diversité de la provenance géographique des administrateurs et l'expérience internationale pourrait être considérée comme un axe d'amélioration de la gouvernance.

La durée du mandat des administrateurs fixée à trois ans est satisfaisante, étant toutefois relevé que la durée de mandat préconisée par les dispositions du Code Afep-Medef est de quatre ans.

Les administrateurs ont souligné que le Conseil concentre des compétences et des expertises reconnues qui permettent une grande qualité des échanges et qui font preuve d'aptitude pour contribuer aux prises de décision et aux orientations à retenir pour les activités du Groupe.

Les domaines de spécialisation de chaque administrateur, notamment les connaissances financières, techniques et technologiques, permettent de traiter avec rigueur les orientations stratégiques qui sont examinées en séance.

Enfin, il a été relevé que l'unité au sein du Conseil en ce qui concerne la vision du Groupe, ses activités et son avenir contribue à la qualité des relations de travail.

1.10.5.2. 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, à la durée des réunions, à la répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions.

La fréquence et le rythme des réunions des Conseils sont très appréciés.

Les administrateurs ont confirmé que le plan de travail retenu en séance est conforme à l'ordre du jour et que l'information et la documentation remise permettent de répondre à leurs attentes et qu'ainsi ils disposent de toutes les informations utiles à la compréhension des missions et des objectifs

stratégiques du Groupe et de tous les documents complémentaires utiles à l'analyse des points qui sont examinés.

Le Conseil s'est prononcé favorablement sur les délais de remise de la documentation pré-Conseil, tout en relevant l'importance du respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais liées à la préparation d'une documentation complète utile aux échanges.

Enfin, les administrateurs ont confirmé que le fonctionnement du Conseil d'administration n'a pas été altéré par la crise sanitaire qui a conduit à tenir la plupart des séances au format des visioconférences.

1.10.5.3. EN CE QUI CONCERNE LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les administrateurs ont considéré que les Comités spécialisés du Conseil d'administration remplissent pleinement les missions qui leur sont confiées. Les travaux menés avec rigueur sont très qualitatifs et leur restitution est

effectuée de façon complète en séance du Conseil. La répartition des travaux entre les Comités et le Conseil est appréciée et contribue à la qualité de l'analyse des dossiers.

1.10.5.4. EN CE QUI CONCERNE L'APPRÉCIATION INDIVIDUELLE DE LA CONTRIBUTION DES AUTRES ADMINISTRATEURS AUX TRAVAUX DU CONSEIL

Les contributions de chaque administrateur ont fait l'objet d'un processus d'évaluation, au regard de leur assiduité, du niveau de leur connaissance et de leur expertise ainsi que de leur implication dans les travaux du Conseil.

Les éléments de réponse apportés permettent de conclure à une réelle assiduité, à une implication forte, ainsi qu'à des compétences individuelles qui, combinées avec une bonne connaissance du Groupe par chaque administrateur, contribuent à la qualité de l'examen des dossiers.

1.11. Déclarations relatives aux mandataires sociaux

1.11.1. 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.

1.11.2. 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.

1.11.3. 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 2022, établie en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 22-10-8, 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. 22-10-8, 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 1^{er} juin 2017 à un montant d'un million deux cents mille euros (1 200 000 euros).

Le montant brut (avant impôt et prélèvement à la source) versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2021 s'est élevé à 476 520 euros.

Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé en séance du 10 mars 2022, de reconduire les modalités de répartition de cette rémunération afin qu'une partie de celle-ci soit corrélée à la participation aux séances du Conseil et ainsi 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 2022 et des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision du Conseil, cette part a été fixée à 16 860 euros par exercice ;

- Et, une part liée à la participation effective de l'administrateur aux réunions du Conseil.

Au titre de l'exercice 2022 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 maximum par administrateur et par année civile.

Au titre de l'exercice 2022 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 des articles L. 225-46 et L. 22-10-5 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 exerçant 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. 22-10-59 du Code de commerce.

Le projet de résolution relatif à la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022.

« DIX-NEUVIÈME 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. 22-10-8, 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

RAPPEL DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2021

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 26 mai 2021.

La rémunération de Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général de Bolloré SE se compose des éléments suivants :

UNE RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration du 4 mars 2021 avait maintenu, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération allouée au Président-directeur général à un montant annuel de 1 400 000 euros brut.

UNE RÉMUNÉRATION LIÉE A SA PARTICIPATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La répartition de la rémunération allouée au Président-directeur général est effectuée selon les mêmes modalités que les administrateurs 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 avait, en séance du 4 mars 2021, 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 2021 à 2023 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).

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2022

Le Conseil d'administration du 10 mars 2022, 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 RÉMUNÉRATION FIXE DE BOLLORÉ SE

La rémunération fixe du dirigeant mandataire social est déterminée sur la base des responsabilités et missions attachées au mandat, de son expérience et de son parcours.

Le Conseil d'administration en séance du 10 mars 2022, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe de son Président au montant fixé antérieurement.

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 d'administration 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 du capital, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne pouvant excéder un sous-plafond égal à deux pour cent.

Le Conseil d'administration en séance du 10 mars 2022, 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 606 000 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 2022 à 2024 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 2024 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.

Le projet de résolution relatif à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022.

« VINGTIÈME RÉOLUTION

(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. 22-10-8, 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. 22-10-9 du Code de commerce, des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021

Aux termes des dispositions de l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce, 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 I de l'article L. 22-10-34 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. 22-10-8, 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. Conformément au dispositif d'encadrement des rémunérations des dirigeants, les informations sur les rémunérations perçues par les mandataires au cours de l'exercice 2021 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 relatives aux rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021 seront soumises au vote ex post des actionnaires qui s'articule, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 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. 22-10-34, I du Code de commerce porte sur les informations mentionnées l'article L. 22-10-9, 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(s) (vote ex post individuel) présenté(es) en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II 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.

2.2.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2020	Exercice 2021
Cyrille Bolloré, Président-directeur général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	3 184 047	3 786 486
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	320 160	535 440
TOTAL	3 504 207	4 321 926

2.3. Rémunérations et autres avantages

2.3.1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Cyrille Bolloré, Président-directeur général				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 930 581	1 930 581	2 383 020	2 383 020
Dont rémunérations au titre du mandat	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Rémunération autre ⁽²⁾	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	600 000	600 000	750 000	750 000
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération allouée à raison des mandats d'administrateur ⁽⁴⁾	46 650	46 650	46 650	46 650
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Avantages en nature ⁽⁵⁾	6 816	6 816	6 816	6 816
TOTAL	3 184 047	3 184 047	3 786 486	3 786 486

(1) En 2021, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 2 383 020 euros, dont 983 020 euros en tant que salarié de Bolloré Transport & Logistics Corporate et 1 400 000 euros au titre de son mandat de Président-directeur général de Bolloré SE. L'évolution de la rémunération fixe annuelle perçue entre 2020 et 2021 est liée à ses fonctions de Président-directeur général de Bolloré Transport & Logistics Corporate.

(2) En 2021, 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.

(3) En 2021, Cyrille Bolloré a perçu de la société Bolloré Transport & Logistics Corporate une rémunération variable de 450 000 euros, représentant 82 % de sa rémunération fixe de Bolloré Transport & Logistics Corporate en 2020. 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 niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. En 2022, il est éligible à une rémunération variable d'un montant cible de 125 % de sa rémunération fixe pouvant représenter jusqu'à 150 % de sa rémunération fixe. Il a également perçu de la société Bolloré Transport & Logistics Corporate une prime exceptionnelle de 300 000 euros.

(4) En 2021, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès de Bolloré SE et des sociétés contrôlées, dont 33 700 euros versés par Bolloré SE.

(5) Cyrille Bolloré bénéficie d'une voiture de fonction.

2.3.2. TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

(en euros)	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Cédric de Baillencourt, Vice-Président				
Rémunération (fixe + variable) ⁽¹⁾	461 360	461 360	501 360	501 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽²⁾	113 968	113 968	113 969	113 969
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Yannick Bolloré, Vice-Président				
Rémunération (fixe + variable) ⁽³⁾	626 360	626 360	626 360	626 360
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽⁴⁾	33 700	33 700	33 700	33 700
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Sébastien Bolloré				
Rémunération (fixe + variable) ⁽⁵⁾	1 292 376	1 292 376	1 223 290	1 223 290
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽⁶⁾	47 024	47 024	47 024	47 024
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Marie Bolloré				
Rémunération (fixe + variable) ⁽⁷⁾	320 000	320 000	413 333	413 333
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽⁸⁾	45 968	45 968	50 968	50 968
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Bolloré Participations SE, représentée par Céline Merle-Béral				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	444 862	444 862	451 876	451 876
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Chantal Bolloré				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	53 700	53 700	58 700	58 700
Dont rémunération au titre du mandat	38 700	38 700	43 700	43 700
François Thomazeau				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	43 700	43 700	43 700	43 700
Dont rémunération au titre du mandat	43 700	43 700	43 700	43 700
Alexandre Picciotto				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	33 700	33 700	33 700	33 700
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
Dominique Hériard Dubreuil ⁽⁹⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	33 700	33 700	26 586	26 586
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	26 586	26 586
Virginie Courtin				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	38 700	38 700	43 700	43 700
Dont rémunération au titre du mandat	38 700	38 700	43 700	43 700
Céline Merle-Béral ⁽¹⁰⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature) ⁽¹¹⁾	22 490	22 490	15 000	15 000
Dont rémunération au titre du mandat	7 490	7 490	-	-

(en euros)	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Nicolas Alteirac ⁽¹²⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	33 700	33 700	33 700	33 700
Dont rémunération au titre du mandat	33 700	33 700	33 700	33 700
David Macmillan ⁽¹²⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)	-	-	33 700	33 700
Dont rémunération au titre du mandat	-	-	33 700	33 700
Sophie Johanna Kloosterman ⁽¹³⁾				
Autres rémunérations (rémunération des administrateurs, tantièmes, avantages en nature)			15 534	15 534
Dont rémunération au titre du mandat			15 534	15 534
TOTAL	3 645 308	3 645 308	3 766 200	3 766 200

- (1) En 2021, Cédric de Baillencourt a perçu une rémunération de 501 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 361 360 euros en partie fixe et 140 000 euros en partie variable.
(2) En 2021, Cédric de Baillencourt a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès de Bolloré SE et des sociétés contrôlées, dont 33 700 euros versés par Bolloré SE.
(3) En 2021, Yannick Bolloré a perçu une rémunération de 626 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE, dont 301 360 euros en partie fixe et 325 000 euros en partie variable.
(4) En 2021, Yannick Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès de Bolloré SE et des sociétés contrôlées, dont 33 700 euros versés par Bolloré SE.
(5) En 2021, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération fixe de 1 223 290 euros dont 171 360 euros en tant que salarié de Bolloré SE et 1 051 930 euros au titre des activités exercées pour le Groupe en Australie.
(6) En 2021, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès de Bolloré SE et des sociétés contrôlées par Bolloré SE, dont 33 700 euros versés par Bolloré SE.
(7) En 2021, Marie Bolloré a perçu une rémunération de 413 333 euros, dont 238 333 euros en tant que salariée de Bluecarsharing, incluant 125 000 euros en partie fixe et 113 333 euros en partie variable, et 175 000 euros en partie fixe en tant que salariée d'IER SAS.
(8) En 2021, Marie Bolloré a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès de Bolloré SE et des sociétés contrôlées, dont 33 700 euros versés par Bolloré SE.
(9) Démission de son mandat d'administrateur le 30 juillet 2021.
(10) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations SE, début de mandat le 12 mars 2020.
(11) En 2021, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération allouée au titre de ses mandats d'administrateur auprès de Bolloré SE et des sociétés contrôlées.
(12) En sa qualité d'administrateur représentant les salariés, les rémunérations ne sont pas déclarées.
(13) Cooptation en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration du 30 juillet 2021.

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 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Cyrille Bolloré	Plan Bolloré 4 mars 2021	138 000	535 440	4 mars 2024	4 mars 2024	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2021 à 2023 incluses de 2,5 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 2,5 milliards d'euros à périmètre constant, les attributions 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. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 2,1 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
TOTAL		138 000	535 440			

Juste valeur de l'action fixée à **3,88 euros** ⁽¹⁾

(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
Yannick Bolloré	Plan Bolloré 4 mars 2021	68 000	263 840	4 mars 2024	4 mars 2024
Marie Bolloré	Plan Bolloré 4 mars 2021	30 000	116 400	4 mars 2024	4 mars 2024
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 4 mars 2021	60 000	232 800	4 mars 2024	4 mars 2024
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 4 mars 2021	30 000	116 400	4 mars 2024	4 mars 2024
Juste valeur de l'action fixée à 3,88 euros					
TOTAL		188 000	729 440		

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 23 mars 2018	138 000	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2018 à 2020 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 attributions 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. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
TOTAL		138 000	

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
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	30 000	Conditions de présence
Marie Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	30 000	Conditions de présence
Yannick Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	68 000	Conditions de présence
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 22 mars 2018	57 000	Conditions de présence
TOTAL		185 000	

2.3.7. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Exercice 2021	Bolloré 2016		Bolloré 2019	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	29 mai 2019	29 mai 2019
Date du Conseil d'administration	22 mars 2018	14 mars 2019	12 mars 2020	4 mars 2021
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 238 000	3 017 500	765 000	2 563 500
Nombre total d'actions gratuites attribuées à des mandataires sociaux	185 000	185 000	155 000	188 000
- Cédric de Bailliencourt	57 000	57 000	57 000	60 000
- Yannick Bolloré	68 000	68 000	68 000	68 000
- Sébastien Bolloré	30 000	30 000	0	30 000
- Marie Bolloré	30 000	30 000	30 000	30 000
Date d'attribution des actions	22 mars 2018	14 mars 2019	12 mars 2020	4 mars 2021
Date d'acquisition des actions	22 mars 2021	14 mars 2022	12 mars 2023	4 mars 2024
Date de fin de période de conservation	22 mars 2021	14 mars 2022	12 mars 2023	4 mars 2024
Prix de souscription (en euros)	4,17	3,73	2,32	3,88
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate
Nombre d'actions gratuites attribuées	1 238 000	3 017 500	765 000	2 563 500
Nombre d'actions gratuites annulées	0	45 000	0	0
Nombre d'actions gratuites acquises	1 238 000	0	0	0
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2021	0	2 972 500	765 000	2 563 500

2.3.8. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Exercice 2021	Bolloré 2016		Bolloré 2019	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	29 mai 2019	29 mai 2019
Date du Conseil d'administration	22 mars 2018	14 mars 2019	12 mars 2020	4 mars 2021
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	538 000	138 000	138 000	138 000
Nombre total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux	538 000	138 000	138 000	138 000
- Vincent Bolloré	400 000	0	0	0
- Cyrille Bolloré	138 000	138 000	138 000	138 000
Date d'attribution	22 mars 2018	14 mars 2019	12 mars 2020	4 mars 2021
Date d'acquisition	22 mars 2021	14 mars 2022	12 mars 2023	4 mars 2024
Date de fin de période de conservation	22 mars 2021	14 mars 2022	12 mars 2023	4 mars 2024
Prix de souscription (en euros)	4,17	3,73	2,32	3,88
Conditions de performance	(1)	(2)	(3)	(4)
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate
Nombre d'actions de performance attribuées	538 000	138 000	138 000	138 000
Nombre d'actions de performance annulées	0	0	0	0
Nombre d'actions de performance acquises	538 000	0	0	0
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2021	0	138 000	138 000	138 000

(1) Les conditions de performance sont détaillées dans le tableau « 2.3.5. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social ».

(2) 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. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.

(3) Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2020 à 2022 incluses de 2,5 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 2,5 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. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 2,1 milliards d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.

(4) Les conditions de performance sont détaillées dans le tableau « 2.3.3. Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social ».

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 2021
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 : 735 000	NA	735 000
Plan Bolloré 2018			
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 : 228 000	NA	228 000

NA : non applicable.

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 2021
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
Plan Bolloré 2018			
Actions attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale).	Acquises : 0	NA	0

NA : non applicable.

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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Exercice 2021								
Cyrille Bolloré								
Président-directeur général								
Date de début de mandat : 14 mars 2019								
Date de fin de mandat : 31 décembre 2021		•		•		•		•

2.4. Ratio d'équité

2.4.1. RATIOS DE RÉMUNÉRATION – ÉVOLUTION ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS, DES PERFORMANCES ET DES RATIOS

Les informations ci-après sont communiquées en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 alinéas 6 et 7 du Code de commerce. Les lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep-Medef en février 2021 ont été prises en compte lors de la définition de la méthode de calcul des ratios. Le tableau ci-après présente les ratios entre le niveau de la rémunération du Président-directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés ainsi que leur évolution annuelle et celle des performances de la société au cours des cinq exercices les plus récents.

À compter de 2021, le périmètre retenu pour le calcul des ratios a été élargi aux salariés de l'ensemble des entités françaises du Groupe Bolloré SE, soit la société Bolloré SE et les sociétés françaises dont elle a le contrôle exclusif au sens de l'article L.233-16, II du Code de commerce. Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les rémunérations moyennes et médianes des années précédentes ont été recalculées sur ce même périmètre.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I. 6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunération du Président-directeur général (en euros)	3 154 246	3 899 846	3 162 706	3 504 207	4 321 926
<i>Évolution de la rémunération du Président-directeur général</i>	2,9 %	23,6 %	- 18,9 %	10,8 %	23,3 %
Ratios calculés sur la base des salariés de l'ensemble des entités françaises du Groupe Bolloré SE ⁽¹⁾					
Rémunération moyenne des salariés	47 151	49 939	52 288	52 410	53 682
<i>Évolution de la rémunération moyenne des salariés</i>		5,9 %	4,7 %	0,2 %	2,4 %
Rémunération médiane des salariés	36 326	37 855	38 664	39 336	40 135
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	66,9	78,1	60,5	66,9	80,5
<i>Évolution du ratio par rapport à l'exercice précédent</i>		17 %	- 23 %	11 %	20 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	86,83	103,02	81,80	89,08	107,68
<i>Évolution du ratio par rapport à l'exercice précédent</i>		18,6 %	- 20,6 %	8,9 %	20,9 %
Performance de l'entreprise					
Résultat opérationnel (en milliers d'euros)	1 123 884	1 301 146	1 259 228	1 649 892	939 150 ⁽³⁾
<i>Évolution par rapport à l'exercice précédent</i>	79 %	16 %	- 3 %	31 %	- 43 % ⁽³⁾
EBITA ⁽²⁾ (en milliers d'euros)	ND	1 630 349	1 634 032	2 043 000	1 338 875 ⁽⁴⁾
<i>Évolution par rapport à l'exercice précédent</i>			0 %	25 %	- 34 % ⁽⁴⁾

ND : non disponible.

(1) Toutes les sociétés françaises dont il a le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16, II du Code de commerce.

(2) Voir glossaire.

(3) Le résultat opérationnel 2020 correspond à ce qui a été publié dans le document d'enregistrement universel 2020. Parallèlement, du fait de la cession d'Universal Music Group en 2021, sa performance ne figure plus dans le résultat opérationnel publié à compter de 2021. Le résultat opérationnel 2020 retraité hors Universal Music Group s'établit à 570 192 milliers d'euros soit une progression à périmètre équivalent de + 65 %.

(4) L'EBITA 2020 correspond à ce qui a été publié dans le document d'enregistrement universel 2020. Parallèlement, du fait de la cession d'Universal Music Group en 2021, sa performance ne figure plus dans l'EBITA publié à compter de 2021. L'EBITA 2020 retraité hors Universal Music Group s'établit à 714 096 milliers d'euros soit une progression à périmètre équivalent de + 87 %.

La rémunération prise en compte pour le calcul de la moyenne et de la médiane des salariés est la rémunération totale 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 N-1 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 au sens de l'article L. 233-16, II du Code de commerce.

La fonction de Président-directeur général a été exercée par Vincent Bolloré au cours des exercices 2017 et 2018, Cyrille Bolloré lui ayant succédé dans l'exercice de cette fonction le 14 mars 2019.

Pour les exercices 2017 et 2018, la rémunération du Président-directeur général correspond à la rémunération totale de Vincent Bolloré versée au cours de ces périodes.

Pour l'exercice 2019, la rémunération du Président-directeur général correspond à la rémunération totale de Cyrille Bolloré reconstituée en équivalent temps plein annuel sur la base des éléments de rémunération perçus du 1^{er} avril au 31 décembre 2019.

Pour les exercices 2020 et 2021, la rémunération du Président-directeur général correspond à la rémunération totale perçue par Cyrille Bolloré au cours, respectivement, des exercices 2020 et 2021 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

La performance de la société est mesurée au travers des indicateurs consolidés du Groupe Bolloré SE : le résultat opérationnel et l'EBITA.

5

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES ÉTATS FINANCIERS

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice	190
1.1. Activité et compte de résultat	190
1.2. Structure financière	196
1.3. Investissements	197
2. Recherche et développement, brevets et licences	199
2.1. La recherche et le développement	199
2.2. Brevets et licences	200
3. Événements postérieurs à la clôture	200
3.1. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	200
3.2. Événements récents et perspectives	200
4. Tendances et objectifs	201
4.1. Principales tendances de l'exercice 2021	201
4.2. Tendances connues sur l'exercice en cours	201
4.3. Prévision ou estimation du bénéfice	201
5. Comptes consolidés	202
5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2021	202
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	292
6. Comptes sociaux	296
6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2021	296
6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	313
7. Autres informations financières et comptables	316
7.1. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	316
7.2. Informations relatives aux délais de paiement	317

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)	2021	2020
Chiffre d'affaires	7 313	5 820
EBITA ⁽¹⁾	714	551
Investissements	196	156

(1) Avant redevances de marque Bolloré. 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 2021 s'élève à 7 313 millions d'euros, en progression de 26 % à périmètre et taux de change constants, grâce à la croissance soutenue de Bolloré Logistics (+ 35 %), qui bénéficie de forts niveaux d'activité dans le maritime et l'aérien et d'un effet prix favorable. L'activité de Bolloré Africa Logistics enregistre une progression de son chiffre d'affaires de + 9 % portée par la croissance des terminaux portuaires et la reprise des activités de logistique au second semestre.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) en croissance de 32 % à périmètre et taux de change constants, s'établit à 714 millions d'euros. Il intègre i) la forte progression des activités de commission de transport, portée principalement par la bonne marche du transit maritime ainsi que de l'aérien sur l'ensemble des routes ; ii) les très bonnes performances des terminaux portuaires qui bénéficient de la croissance des volumes ; iii) la poursuite de l'amélioration des activités de logistique en Afrique, soutenues par la reprise des projets miniers et pétroliers en Afrique centrale et de l'Est, ainsi qu'au Sénégal.

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 ⁽¹⁾.

En 2021, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics s'élève à 5 035 millions d'euros, en croissance + 35 % à périmètre et de taux de change constants, grâce la hausse des volumes et des taux de fret, notamment dans le maritime. Par zone géographique, le résultat opérationnel ajusté 2021 évolue comme suit avec :

- une forte progression des résultats de la commission de transport qui bénéficie de la hausse des volumes dans le maritime et l'aérien et d'un effet de marge favorable dans le contexte de forte augmentation des prix. Par segment, les résultats ont bénéficié de forts niveaux d'activité dans les secteurs santé, luxe et cosmétique ;

- une progression des résultats sur l'ensemble des zones géographiques, plus marquée en Europe (Grande-Bretagne, Allemagne, Pays-Bas), sur la zone Amériques et en Asie, notamment en Chine, Corée, Singapour et Thaïlande ;
- une reprise de la logistique contractuelle tirée par les secteurs du luxe et des cosmétiques, après une forte contraction de l'activité en 2020 en raison de la crise sanitaire.

Le Groupe a également poursuivi le développement de son réseau en 2021 :

- en janvier 2021, avec l'acquisition par le Groupe Bolloré d'une participation majoritaire dans OVRSEA, commissionnaire de transport digital qui utilise la technologie pour simplifier et optimiser le transport international pour les entreprises ;
- et avec la montée à 100 % dans Bolloré Logistics Dubai.

BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Présent dans 49 pays, où il emploie plus de 20 700 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le plus grand réseau de logistique intégrée en Afrique. En 2021, le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics s'élève à 2 277 millions d'euros, en croissance de + 9 % à périmètre et taux de change constants, tiré par la hausse des volumes des terminaux portuaires et la poursuite de l'amélioration de l'activité de logistique amorcée au cours du deuxième trimestre 2021.

Les résultats 2021 sont marqués par :

- la progression sensible des résultats de Bolloré Africa Logistics par rapport à l'année 2020 qui avait été impactée par les effets de la crise sanitaire sur la logistique et par la perte du terminal de Douala, mais également par rapport à 2019 ;

- de bonnes performances des terminaux portuaires, en particulier de MPS au Ghana (montée en puissance du nouveau terminal), Abidjan Terminal, Bénin Terminal, Freetown Terminal et TICT au Nigeria, qui bénéficient de l'augmentation des volumes manutentionnés ;
- la reprise des activités de logistique sur l'ensemble de l'Afrique, après une année 2020 impactée par les effets de la crise sanitaire (baisse des projets miniers, contraction du marché du bois à l'export, baisse des prix du pétrole). Par ailleurs, le Groupe Bolloré a augmenté ses investissements en 2021, principalement dans l'informatique et les concessions portuaires (Côte d'Ivoire Terminal, Timor, Nigeria, Guinée...).

(1) Sources internes.

BOLLORÉ ENERGY

(en millions d'euros)	2021	2020
Chiffre d'affaires	2 509	1 900
EBITA ⁽¹⁾	71	56
Investissements	11	2

(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 1,9 million de m³, répartie dans 24 dépôts détenus en pleine propriété ou en participation. En France, sa capacité de stockage s'élève à 1,5 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 2021. 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 2021 ressort à 2 509 millions d'euros, en croissance de 32 % par rapport à 2020 à périmètre et taux de change constants, grâce à la

hausse des prix des produits pétroliers et des volumes (négoce notamment, en lien avec la hausse des ventes de gazole après le ralentissement des transports en 2020).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) 2021 atteint 71 millions d'euros, en progression de 28 % à périmètre et taux de change constants compte tenu des bons résultats de l'activité Détail et négoce en France et en Suisse. Malgré un retour à un niveau plus normatif des volumes « détail » (volumes exceptionnels en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire), ces activités ont bénéficié d'effets stock positifs liés à la hausse du cours des produits pétroliers (après la baisse intervenue en 2020).

Début 2022, Bolloré Energy a cédé à l'État SFDM, société opérant l'oléoduc DMM (Donges-Melun-Metz) au terme de la prolongation de deux ans de l'autorisation d'exploiter cet outil, obtenue fin 2019.

COMMUNICATION

(en millions d'euros)	2021*	2020*
Chiffre d'affaires	9 567	8 663
EBITA publié par Vivendi ⁽¹⁾	690	298
Mise en équivalence opérationnelle UMG (Bolloré : 18 %)	58	-
Total EBITA	748	298
Investissements ⁽²⁾	456	370

* UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle. En 2021, le résultat intègre les contributions d'UMG (33 millions d'euros) et de Lagardère (19 millions d'euros) mises en équivalence chez Vivendi.

(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) Hors investissements de contenus.

Le pôle Communication du Groupe Bolloré repose sur les activités Vivendi. Le Groupe Bolloré détient 29,5 %⁽¹⁾ du capital de Vivendi.

Le chiffre d'affaires ressort à 9 567 millions d'euros, en croissance organique de + 8,6 % par rapport à 2020. Cette croissance résulte de la progression de Groupe Canal+ (+ 5,2 %), ainsi que du fort rebond d'Havas (+ 10,8 %) et d'Editis (+ 18,1 %), particulièrement affectés par la crise sanitaire en 2020.

Le résultat opérationnel de Vivendi ajusté s'élève à 690 millions d'euros, en hausse de + 132 % (+ 139 % à taux de change et périmètre constants), grâce aux bons résultats de l'ensemble des activités, tout particulièrement d'Havas. Il comprend en outre 33 millions d'euros de quote-part de résultat net d'UMG

(mise en équivalence à compter du 23 septembre 2021), et 19 millions d'euros de Lagardère (mise en équivalence à compter du 1^{er} juillet 2021).

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 24 692 millions d'euros (contre 1 440 millions d'euros en 2020) intégrant la plus-value de déconsolidation de 70 % d'UMG (24 840 millions d'euros, après impôt). Le résultat net ajusté ressort à 649 millions d'euros (contre 292 millions d'euros en 2020) et bénéficie de la progression de l'EBITA et des produits d'investissements financiers compensée en partie par le retrait de la quote-part de résultat de Telecom Italia mis en équivalence.

GRUPE CANAL+

Fin décembre 2021, Le portefeuille global d'abonnés (individuels et collectifs) de Groupe Canal+ atteint 23,7 millions, contre 22,1 millions en 2020 (pro forma).

En 2021, le chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 5 770 millions d'euros, en progression de 5 % par rapport à 2020 (+ 5,2 % à taux de change et périmètre constants). Le portefeuille total d'abonnés en France métropolitaine atteint 9,05 millions d'abonnés (+ 0,4 million sur un an).

Le chiffre d'affaires à l'international progresse de 3,1 % (+ 4,7 % à taux de change et périmètre constants), en raison d'une nouvelle hausse significative du parc d'abonnés (14,7 millions d'abonnés, + 1,2 million en un an).

Le chiffre d'affaires de Studiocanal augmente de 31,5 % en un an (+ 27,5 % à taux de change et périmètre constants), porté par les bonnes performances des séries TV et du catalogue ainsi que la réouverture des salles de cinéma.

En 2021, la rentabilité de Groupe Canal+ progresse par rapport à 2020. Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) est en hausse de + 10,4 % à 480 millions d'euros, contre 435 millions d'euros en 2020.

(1) 28,9 % par Compagnie de Cornouaille, filiale à 100 % de Bolloré SE, et 0,5 % par Compagnie de l'Odéon.

HAVAS

En 2021, le chiffre d'affaires d'Havas Group s'établit à 2 341 millions d'euros, en hausse de 10,8 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020. Le revenu net ⁽¹⁾ s'élève à 2 238 millions d'euros, en progression de 9,2 % par rapport à 2020. La croissance organique est de + 10,4 % par rapport à 2020. Les effets de change sont négatifs de - 2,3 % et la contribution des acquisitions est de + 1,1 %. Au cours du quatrième trimestre 2021, Havas Group a continué d'enregistrer une forte progression de ses activités par rapport à la même période de 2020, et a affiché une croissance organique du revenu net de + 9,3 %. Toutes les zones géographiques enregistrent en 2021 de très bonnes performances organiques, soutenues par l'ensemble des divisions : Création, Média et Communication santé. L'Amérique du Nord et l'Europe sont les contributeurs les plus importants avec une croissance organique solide.

EDITIS

En 2021, les ventes de livres ont fortement progressé tant par rapport à 2020 que 2019. Le marché atteint ainsi un niveau historique, porté notamment par le segment de la Bande dessinée – Mangas. Dans ce contexte exceptionnel, le chiffre d'affaires d'Editis atteint 856 millions d'euros, en progression de 18,1 % à taux de change et périmètre constants par

L'Asie-Pacifique et l'Amérique latine affichent des performances très satisfaisantes.

À fin décembre 2021, l'EBITA atteint 239 millions d'euros, contre 121 millions d'euros en 2020 (et 225 millions d'euros en 2019). Ce quasi-doublement de l'EBITA, après charges de restructuration, s'explique par la forte dynamique de la croissance organique du revenu net et par les économies du plan d'ajustement de coûts implémenté en 2020 dont les effets bénéfiques se font ressentir pleinement en 2021.

Havas Group poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et réalise quatre prises de participation majoritaires en 2021 : BLKJ (agence créative à Singapour), Agence Verte (communication RSE en France), Nohup (Customer Experience en Italie) et Raison de Santé (agence de communication santé en France).

GAMELOFT

En 2021, le chiffre d'affaires de Gameloft s'établit à 265 millions d'euros. Les jeux Asphalt 9: Legends, Disney Magic Kingdoms, Dragon Mania Legends, March of Empires et Asphalt 8: Airborne représentent 47 % du chiffre d'affaires total de Gameloft et enregistrent les cinq meilleures ventes de 2021. La marge brute ⁽²⁾ de Gameloft progresse de 15,1 % et atteint 189 millions d'euros en 2021. Cette forte croissance de l'activité a été permise par le succès des offres OTT ⁽³⁾ et Gameloft for brands ⁽⁴⁾ qui représentent 87 % de la marge brute de Gameloft. La croissance de 17 % de l'activité OTT est portée par le succès de l'offre Apple Arcade, par la résilience du catalogue et par la

rapport à la même période de 2020 et de 16,5 % par rapport à 2019, alors même que 2021 intègre un moindre impact de la réforme scolaire par rapport aux deux années précédentes.

En 2021, l'EBITA d'Editis enregistre une forte hausse de 32,2 % par rapport à 2020 pour s'établir à 51 millions d'euros.

diversification vers de nouvelles plateformes (Netflix, Facebook, etc.). Gameloft a pleinement bénéficié sur les derniers mois de 2021 des lancements réussis de nouveaux jeux tels que Heroes of the Dark et Sniper Champions. L'excellente performance de Gameloft for brands, dont la marge brute a bondi de 22 %, a aussi contribué à la forte hausse de l'activité de Gameloft en 2021.

En 2021, l'EBITA s'établit à 8 millions d'euros, en hausse de 32 millions d'euros par rapport à 2020.

VIVENDI VILLAGE ET NOUVELLES INITIATIVES

En 2021, le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'élève à 104 millions d'euros, contre 40 millions d'euros en 2020 (x 2,6 à taux de change et périmètre constants) grâce à un rebond significatif de ses activités au cours du second semestre 2021. Cela s'explique par un allègement des mesures sanitaires et une appétence marquée et même renforcée du public pour le spectacle vivant. Plus de 10 millions d'euros sont consacrés à des actions de solidarité et d'accès à la culture.

L'EBITA de Vivendi Village représente une perte de 20 millions d'euros (contre une perte de 59 millions d'euros en 2020), en amélioration de 39 millions d'euros.

En 2021, le chiffre d'affaires de Nouvelles Initiatives, qui regroupe les entités Dailymotion et GVA, s'établit à 89 millions d'euros, en hausse de 24 millions d'euros (+ 37,0 % à taux de change et périmètre constants). En 2021, les ventes programmatiques de publicité vidéo sur Dailymotion ont progressé de 43 % par rapport à 2020, pour représenter près de la moitié des ventes, notamment grâce au renforcement du partenariat avec Google.

L'EBITA de Nouvelles Initiatives représente une perte de 30 millions d'euros (contre une perte de 75 millions d'euros en 2020), en amélioration de 45 millions d'euros.

GVA est un opérateur FTTH (Fiber to the Home ou fibre optique à domicile) spécialisé dans la fourniture d'accès Internet à très haut débit et implanté dans les métropoles d'Afrique subsaharienne.

Les offres proposées sous la marque Canalbox, à destination du grand public, et Canalbox Business, pour les entreprises, révolutionnent l'accès à Internet et les usages en Afrique en proposant une qualité de service inégalée, les meilleurs débits et l'usage illimité à des tarifs très compétitifs.

Fin 2021, GVA couvrirait un marché potentiel de plus d'un million de foyers et entreprises en Afrique avec ses réseaux FTTH déployés à Libreville (Gabon), Lomé (Togo), Pointe-Noire (Congo), Abidjan (Côte d'Ivoire), Kigali (Rwanda) et complétés par l'ouverture en 2021 de trois nouvelles métropoles : Brazzaville (Congo) en avril, Ouagadougou (Burkina Faso) en juin et Kinshasa (RDC) en décembre.

PARTICIPATION DANS UNIVERSAL MUSIC GROUP ⁽⁵⁾

En 2021, le chiffre d'affaires d'UMG s'établit à 8 504 millions d'euros, contre 7 432 millions d'euros en 2020 en hausse de 17 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020. Le chiffre d'affaires de la musique enregistrée progresse de 17 %, grâce principalement à la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming (+ 20 %) et aux ventes d'albums physiques (+ 21 %). Le chiffre d'affaires de l'édition musicale progresse de 15 % par rapport à 2020, porté par la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming.

En 2021, l'EBITDA ajusté ⁽⁶⁾ s'établit à 1 788 millions d'euros, + 21 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020, porté par la croissance des revenus. Le résultat net part du Groupe ressort à 886 millions d'euros, en baisse de 35 % en raison des écarts de valeur des participations cotées dans Spotify et Tencent Music (charge financière de - 315 millions d'euros en 2021, contre un produit financier de + 591 millions d'euros en 2020).

Pour de plus amples informations, le document d'enregistrement universel de Vivendi est disponible sur son site Internet www.vivendi.com.

(1) Le revenu net correspond au chiffre d'affaires d'Havas Group après déduction des coûts refacturables aux clients.

(2) La marge brute correspond au chiffre d'affaires de Gameloft après déduction des coûts des ventes.

(3) OTT : Over-the-top, vente de jeux sur les plateformes OTT : Apple, Google, Nintendo, Microsoft, etc.

(4) Gameloft for brands propose des solutions gamifiées de pointe pour aider les marques à se reconnecter avec leur audience.

(5) La cotation d'UMG à la Bourse d'Amsterdam et la distribution de 60 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi sont intervenues en septembre 2021. Vivendi conserve une participation de 10 % dans UMG et Bolloré, suite à la distribution des actions UMG, en détient 17,7 %. UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle. En 2021, la contribution d'UMG à l'EBITA de Vivendi ressort à 33 millions d'euros et à 58 millions d'euros à l'EBITA de Bolloré.

(6) EBITDA ajusté du coût des rémunérations en action non cash et de certains éléments non récurrents jugés comme significatifs par le management et ayant une incidence sur la marche normale des affaires qui intègrent, mais pas uniquement, les coûts de la cotation d'UMG à la Bourse d'Amsterdam en septembre 2021.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SYSTÈMES

(en millions d'euros)	2021	2020
Chiffre d'affaires	370	280
EBITA ⁽¹⁾	(117)	(102)
Investissements	23	37

(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 2021 des activités industrielles (Stockage d'électricité, Films plastiques, Terminaux et systèmes spécialisés) progresse de 34 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020, à 370 millions d'euros. Cette croissance très soutenue est portée par les activités de la division Bretagne (films plastiques, batteries et bus) dont le chiffre d'affaires progresse de + 70 %. En revanche, l'activité Terminaux spécialisés est restée pénalisée par les effets de la crise sanitaire.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) recule de 15 millions d'euros en données brutes par rapport à 2020 compte tenu de la forte hausse des coûts

des matières premières (résines) en 2021 qui absorbe en grande partie les économies liées à l'arrêt des activités d'autopartage dans le cadre du redéploiement stratégique dans les batteries et les bus.

Le secteur Stockage d'électricité et systèmes est organisé entre deux divisions, Bretagne qui intègre les activités Films, Batterie, Bus, Stationnaire et Systèmes qui regroupent 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.

En 2021, Blue Solutions a vendu 2 563 batteries de nouvelle génération à Daimler, Bluebus, Actia et Gaussin, contre 982 batteries en 2020. La production à fin décembre a doublé par rapport à celle de l'année 2020.

Bluebus

Bluebus a vendu 95 bus 12 mètres à la RATP et 13 bus 6 mètres en 2021. Les commandes RATP en carnet représentent 181 bus 12 mètres. Bluebus a été retenu par la RATP dans le cadre de l'appel d'offres dit « massif » pour des livraisons à partir de fin 2022.

Stationnaire

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. En 2021, il a poursuivi la réalisation du projet Ringo initié par RTE en décembre 2020.

Films plastiques

L'activité diélectrique enregistre une progression de 25 % et l'activité emballage de 15 % en 2021. La demande des films emballage et diélectrique est restée très soutenue au cours de l'année dans un contexte d'approvisionnement en matières premières très tendu.

SYSTÈMES

Terminaux et systèmes spécialisés

Les résultats d'IER/AS sont restés impactés par les effets de la crise sanitaire qui a retardé les déploiements d'infrastructures (systèmes de contrôle d'accès piétons notamment en Amérique du Nord, bornes et automates en libre-service) et de solutions de traçabilité pour l'industrie automobile, et a également fragilisé les clients opérant sur le marché de l'aérien. Le développement de nouveaux produits sur le marché des automates en libre-service (pour La Poste et La Monnaie de Paris) ainsi que la reprise des ventes de l'activité barrières chez AS ont néanmoins permis d'atténuer les effets de la crise sanitaire.

Bluecar / Autopartage

Les services d'autopartage de Londres, Indianapolis, Bordeaux et Lyon ont pris fin en 2020 et ceux de Turin, Los Angeles et Singapour ont été cédés. Cela a contribué à l'amélioration des résultats en 2021.

Polyconseil

Fort développement de missions d'accompagnement des clients dans leur processus de transformation digitale et commercialisation d'une solution facilitant la gestion du mode de travail hybride.

Smart Mobility

Blue Systems développe une plateforme de supervision et de gestion des nouveaux moyens de mobilité urbaine à destination des collectivités. En 2021, Blue Systems a renouvelé ses contrats et a gagné un contrat avec la ville de New York dans un contexte de marché difficile.

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 13,3 milliards d'euros au 4 mars 2022. Le portefeuille intègre les participations détenues par Bolloré (Universal Music Group [UMG], Bigben

Interactive, Mediobanca, Socfin...) pour 6,1 milliards d'euros et par Vivendi (UMG, Lagardère, Telecom Italia, Mediaset...) pour un montant de 7,2 milliards d'euros.

Début 2021, le Groupe Bolloré a cédé 2 % supplémentaires de Mediobanca pour 192 millions d'euros. Le solde de sa participation d'environ 2 % a été cédé début 2022 pour 188 millions d'euros.

PLANTATIONS ET AUTRES ACTIFS AGRICOLES

Socfin

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.

Fermes américaines

Le Groupe possède trois fermes en Géorgie et en Floride représentant 3 300 hectares.

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.

INFORMATION RELATIVE AUX IMPACTS DU COVID-19

En 2021, les activités du Groupe ont montré une bonne résistance, en particulier celles du Transport et logistique, et chez Vivendi de la télévision payante de même qu'Havas Group et Editis. Au regard des bonnes performances enregistrées par les métiers, le Groupe n'a identifié aucune perte de valeur en 2021. Il bénéficie toujours, de surcroît, d'un bon niveau de

liquidité. Le Groupe continue néanmoins d'évaluer en permanence les conséquences actuelles et potentielles de la crise sanitaire qui pèse toujours ponctuellement sur certaines activités en raison des mesures de restriction prises par les États pour juguler la pandémie, tout en restant confiant quant à sa capacité de résilience et d'adaptation.

1.1.2. SITUATION FINANCIÈRE

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2021 s'élève à 19 771 millions d'euros en croissance de 18 % à périmètre et taux de change constants :

- Transport et logistique : 7 313 millions d'euros en hausse de 26 % :
 - Bolloré Logistics : + 35 %, bénéficiant de forts niveaux d'activité dans le maritime et l'aérien et d'un effet prix favorable,
 - Bolloré Africa Logistics : + 9 % porté par la croissance des terminaux portuaires et la reprise des activités de logistique au second semestre ;
- Logistique pétrolière : 2 509 millions d'euros, + 32 % grâce à la hausse des prix des produits pétroliers et des volumes (négoce notamment) ;
- Communication (Vivendi) : 9 567 millions d'euros, + 9 %, attribuables principalement à la progression de Groupe Canal+ (+ 5,2 %), ainsi qu'au fort rebond d'Havas (+ 10,7 %) et d'Editis (+ 18,1 %), particulièrement affectés par la crise sanitaire en 2020 ;
- Stockage d'électricité et systèmes : 370 millions d'euros ; + 34 %, en raison de la hausse des ventes de batteries et de bus 12 mètres.

En données publiées⁽¹⁾, le chiffre d'affaires est en hausse de + 19 %, compte tenu de + 254 millions d'euros de variations de périmètre (dont principalement l'acquisition de Prisma Media en mai 2021) et de – 111 millions d'euros d'effets de change (appréciation globale de l'euro, notamment par rapport au dollar).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA⁽²⁾) s'établit à 1 339 millions d'euros en hausse de 77 % à périmètre et taux de change constants :

- Transport et logistique : 714 millions d'euros, + 32 %, compte tenu de la bonne performance des terminaux portuaires et de la commission de transport ;
- Logistique pétrolière : 71 millions d'euros, + 28 %, bénéficiant de la hausse des prix des produits pétroliers ;
- Communication : 748 millions d'euros, + 121 %, grâce aux bonnes performances de Groupe Canal+, d'Havas et d'Editis ;
- Stockage d'électricité et systèmes : – 117 millions d'euros en baisse de – 15 millions d'euros en données brutes par rapport à 2020, compte tenu de la forte hausse des coûts des matières premières (résines) en 2021 et malgré les économies liées à l'arrêt des activités d'autopartage dans le cadre du redéploiement stratégique dans les batteries et les bus.

Le résultat financier s'établit à – 117 millions d'euros, contre + 62 millions d'euros en 2020. Il intègre 169 millions d'euros de dividendes reçus (Mediaset,

MultiChoice, Telefónica...). En 2020, il comprenait un produit de 159 millions d'euros sur les couvertures mises en place sur les titres Mediobanca⁽³⁾ et des produits de cessions pour 107 millions d'euros.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ressort à – 583 millions d'euros, contre – 32 millions d'euros en 2020. Il comprend principalement une dépréciation des titres Telecom Italia de 728 millions d'euros (0,20 euro par action) chez Vivendi⁽⁴⁾. En 2020, il comprenait + 126 millions d'euros de quote-part de résultat net de Telecom Italia et – 172 millions d'euros sur Mediobanca correspondant à la baisse du cours de Bourse.

Après prise en compte d'un impôt de – 409 millions d'euros, contre – 301 millions d'euros en 2020, le résultat net consolidé s'établit à 20 224 millions d'euros, contre 1 563 millions d'euros en 2020. Il comprend 19,9 milliards d'euros de plus-value de déconsolidation de 70 % d'Universal Music Group (UMG). Ce résultat n'intègre pas les plus-values de cession des 20 % d'intérêts minoritaires cédés en 2021 au consortium mené par Tencent et à Pershing Square ; ces opérations ont donné lieu à un encaissement de plus de 6 milliards d'euros.

Le résultat net part du Groupe ressort à 6 062 millions d'euros, contre 426 millions d'euros en 2020.

Les capitaux propres s'établissent à 34 418 millions d'euros, contre 25 984 millions d'euros au 31 décembre 2020, compte tenu de la hausse des cours de Bourse sur les titres (+ 2,85 milliards d'euros) et de la cession de 20 % supplémentaires d'UMG en 2021 pour 6 milliards d'euros.

L'endettement net s'élève à 3 428 millions d'euros, contre 9 136 millions d'euros au 31 décembre 2020, en forte diminution de 5,7 milliards d'euros en lien avec les cessions de 20 % d'UMG par Vivendi pour plus de 6 milliards d'euros. L'endettement de Bolloré hors Vivendi poursuit sa réduction (– 407 millions d'euros sur l'année) et s'établit à 3 776 millions d'euros.

Compte tenu de ces éléments, le *gearing* s'établit à 10 %, contre 35 % fin 2020.

À fin 2021, le Groupe dispose de 5,4 milliards d'euros de lignes confirmées, dont 2,6 milliards d'euros au niveau de Bolloré.

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 septembre 2021) identique à celui versé au titre de 2020.

Le détachement du dividende interviendra le 9 juin 2022 et le paiement, exclusivement en espèces, le 13 juin 2022.

(1) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 sur l'ensemble de l'exercice 2020.

À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle.

(2) Voir glossaire.

(3) Mediobanca n'est plus consolidé depuis octobre 2020.

(4) Impact aux bornes de Bolloré : 618 millions d'euros.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽¹⁾	Variation
Chiffre d'affaires	19 771	16 687	+ 18 %
EBITDA ⁽²⁾	2 135	1 833	+ 16 %
Amortissements et provisions	(796)	(1 119)	
Résultat opérationnel ajusté (EBITA ⁽²⁾)	1 339	714	+ 87 %
Amortissements issus des PPA ⁽²⁾	(400)	(144)	
Résultat opérationnel	939	570	+ 65 %
dont MEE opérationnelles	214 ⁽³⁾	47	
Résultat financier	(117)	62	
Part dans le résultat net des sociétés			
Mises en équivalence non opérationnelles	(583)	(32)	
Impôts	(409)	(301)	
Résultat net des activités destinées à la vente	20 394	1 264	
RÉSULTAT NET	20 224	1 563	
Résultat net part du Groupe	6 062	426	
Minoritaires	14 162	1 137	

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Capitaux propres	34 418	25 984	8 434
dont part du Groupe	19 479	9 084	10 395
Endettement net	3 428	9 136	(5 708)
<i>Gearing ⁽⁴⁾</i>	10 %	35 %	

(1) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle.

(2) Voir glossaire.

(3) Avant amortissements issus des PPA.

(4) Ratio d'endettement net/fonds propres.

1.1.2.3. COMPTES ANNUELS

Le résultat net social de Bolloré SE s'élève à + 236 millions d'euros en 2021, contre + 181 millions d'euros en 2020. L'évolution provient essentiellement des variations sur provisions financières (hors change) pour + 89 millions

d'euros, des plus-values de cession réalisées en 2021 sur les titres Sofiprom et Socfin pour respectivement + 9,6 millions d'euros et + 5,6 millions d'euros et de la diminution des dividendes pour – 54 millions d'euros.

1.1.3. LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ PAR ACTIVITÉ (EBITA)

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA ⁽¹⁾) s'établit à 1 339 millions d'euros en hausse de 77 % à périmètre et taux de change constants :

- transport et logistique : 714 millions d'euros, + 32 %, compte tenu de la bonne performance des terminaux portuaires et de la commission de transport ;
- logistique pétrolière : 71 millions d'euros, + 28 %, bénéficiant de la hausse des prix des produits pétroliers ;

- communication : 748 millions d'euros, + 121 %, grâce aux bonnes performances de Groupe Canal+, d'Havas et d'Editis ;
- stockage d'électricité et systèmes : - 117 millions d'euros, en baisse de - 15 millions d'euros en données brutes par rapport à 2020, compte tenu de la forte hausse des coûts des matières premières (résines) en 2021 et malgré les économies liées à l'arrêt des activités d'autopartage dans le cadre du redéploiement stratégique dans les batteries et les bus.

(1) Voir glossaire.

Résultat opérationnel ajusté par activité (EBITA) ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2021	2020	Croissance publiée	Croissance organique
Bolloré Transport & Logistics	785	607	+ 29 %	+ 32 %
Transport et logistique ⁽²⁾	714	551	+ 30 %	+ 32 %
Logistique pétrolière	71	56	+ 28 %	+ 28 %
Communication	748	298	+ 151 %	+ 121 %
Vivendi ⁽³⁾	690	298	+ 132 %	+ 139 %
UMG (MEO Bolloré : 18 %)	58	-		+ 15 %
Stockage d'électricité et systèmes	(117)	(102)	- 14 %	- 29 %
Autres (actifs agricoles, holdings) ⁽²⁾	(78)	(89)	+ 12 %	+ 12 %
EBITA GROUPE BOLLORÉ	1 339	714	+ 87 %	+ 77 %

(1) UMG est reclassé en activité cédée selon la norme IFRS 5 pour la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 22 septembre 2021 et sur l'ensemble de l'exercice 2020. À compter du 23 septembre 2021, UMG est mis en équivalence opérationnelle.

(2) Avant redevances de marque Bolloré.

(3) Dont, en 2021, les contributions d'UMG (33 millions d'euros) et de Lagardère (19 millions d'euros) mises en équivalence chez Vivendi.

1.2. Structure financière

1.2.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2021, le montant des disponibilités, principalement de la trésorerie, équivalents de trésorerie et actifs de gestions de trésorerie s'élève à 5 068 millions d'euros (dont 3 844 millions au niveau de Vivendi), par rapport à 2 270 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 1 635 millions d'euros au 31 décembre 2021 (1 941 millions d'euros au 31 décembre 2020).

L'endettement financier net du Groupe a diminué de 5 708 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 et s'élève à 3 428 millions d'euros au 31 décembre 2021.

1.2.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe au 31 décembre 2021 est de 8 495 millions d'euros, en baisse de 2 910 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020. Il est principalement composé comme suit :

- 4 049 millions d'euros d'emprunts obligataires (6 013 millions d'euros au 31 décembre 2020), dont notamment six emprunts obligataires Vivendi en euros, 700 millions remboursables en 2022, 600 millions remboursables en 2023, 850 millions remboursables en 2024, 700 millions remboursables en 2025, 500 millions remboursables en 2026, et 700 millions d'euros remboursables en 2028 ;
- 4 003 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit (4 829 millions d'euros au 31 décembre 2020), dont 2 390 millions d'euros

- de financements assortis de nantissements et d'appels de marge sur les titres Vivendi et UMG, 400 millions d'euros au titre d'une convention de crédit tiré à échéance 2023, 351 millions d'euros en titres négociables (314 millions d'euros au 31 décembre 2020) et 179 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (147 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- 440 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (556 millions d'euros au 31 décembre 2020), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie ;
- 4 millions d'euros de dérivés passifs sur endettement (7 millions d'euros au 31 décembre 2020).

1.2.4. CARACTÉRISTIQUES DES FINANCEMENTS

Les principales lignes de financement bancaire du Groupe Bolloré au 31 décembre 2021 sont :

- la ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, utilisée pour 135 millions d'euros au 31 décembre 2021, à échéance 2025 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 1 500 millions d'euros, à échéance 2026, non tirée au 31 décembre 2021, et le pool de lignes bancaires bilatérales de 800 millions d'euros à échéance 2024, non tirées au 31 décembre 2021 dont dispose Vivendi.

En outre, Bolloré, Vivendi et leurs filiales disposent de lignes de crédit confirmées, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 3 326 millions d'euros, dont 605 millions tirés au 31 décembre 2021. 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.

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 et UMG pour un total de 2 390 millions d'euros au 31 décembre 2021.

L'ensemble des ratios sont respectés au 31 décembre 2021, comme ils l'étaient au 31 décembre 2020.

En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2021, 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 2021, de 5 386 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 1 165 millions d'euros sur la convention de crédit revolving de Bolloré et 1 500 millions d'euros sur celle de Vivendi. La durée de vie moyenne des lignes de crédit confirmées tirées et non tirées est de 3,1 ans au 31 décembre 2021.

En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2021.

Des informations plus détaillées sont disponibles dans les états financiers et plus précisément dans les notes 8.4, 8.5 et 9.1.

1.3. Investissements

1.3.1. INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES PÉRIODES PRÉSENTÉES

(en millions d'euros)	2021	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Investissements financiers	(4 371)	626	4 082
Investissements industriels	695	575	746
Investissements de contenus	(22)	(36)	676
INVESTISSEMENTS TOTAUX (NETS DES CESSIONS)	(3 697)	1 166	5 504

(1) Donnée retraitée pour 2020, voir note 4 – Comparabilité des comptes des notes annexes aux états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1). Les données comparables 2019 ne sont pas disponibles.

Investissements financiers

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS DES CESSIONS)	(4 371)	626	4 082

L'exercice 2021 a été marqué par la cession de 20 % supplémentaires du capital d'UMG pour un montant cumulé de plus de 6 milliards d'euros. Après avoir acheté 10 % du capital d'UMG en mars 2020, le consortium mené par Tencent a exercé son option d'acquiescer 10 % supplémentaires en janvier 2021 (2 847 millions d'euros). 10 % du capital d'UMG ont également été cédés à Pershing Square Holdings au second semestre 2021 (3 360 millions d'euros). Les autres cessions réalisées en 2021 concernent majoritairement celles des titres Mediobanca pour 192 millions d'euros.

Les investissements financiers réalisés en 2021 concernent essentiellement l'acquisition de titres de participations cotés chez Vivendi pour plus de 1 milliard d'euros, dont les titres Lagardère (612 millions d'euros), Prisma Media (188 millions d'euros), MultiChoice (143 millions d'euros) et Prisa (67 millions d'euros). L'exercice a également été marqué par le rachat par Vivendi à hauteur 693 millions d'euros de ses propres actions.

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020, Vivendi SE a racheté 89 240 milliers de ses propres actions à un cours moyen de 24,09 euros par action, pour un montant global de 2 150 millions d'euros hors frais et taxes pour un montant de 7 millions d'euros. Les autres investissements financiers réalisés en 2020 concernent essentiellement l'acquisition de titres de participations cotés chez Vivendi pour – 1 256,7 millions d'euros, dont les titres Lagardère pour 595 millions d'euros et des titres MultiChoice (Groupe Canal+) pour 294 millions d'euros.

Le 31 mars 2020, Vivendi a finalisé la cession de 10 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent. Cette opération s'est traduite pour Vivendi par un encaissement de 2 842 millions d'euros.

Les encaissements réalisés en 2020 concernent majoritairement les cessions de titres Mediobanca pour 200,7 millions d'euros.

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, BPI France et Socadif Capital Investissement sa participation de 55 % dans Wifirst, fournisseur d'accès Internet spécialisé dans la technologie Wi-Fi et les sociétés portant l'activité portuaire en France au groupe maritime Khun.

Investissements industriels

(en millions d'euros)	2021	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Transport et logistique	196	156	229
Logistique pétrolière	11	2	17
Stockage d'électricité et systèmes	23	37	91
Communication	456	370	405
Autres	9	10	4
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS	695	575	746

(1) Donnée retraitée pour 2020, voir note 4 – Comparabilité des comptes des notes annexes aux états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1). Les données comparables 2019 ne sont pas disponibles.

En 2021, et dans la lignée des investissements réalisés les années précédentes, le Groupe a poursuivi les travaux de développement dans les concessions portuaires (infrastructures et équipements de manutention portuaires, notamment au Timor, en Côte d'Ivoire, au Nigeria, au Congo et en Guinée), ferroviaires ainsi que dans l'informatique avec, notamment, le déploiement de la nouvelle solution de Transport Management System. Dans le cadre du redéploiement stratégique de ses activités, le Groupe a également poursuivi ses investissements dans les batteries et les bus.

En 2020, le Groupe a poursuivi les travaux de développement dans les concessions portuaires, notamment au Timor, et ferroviaires, avec des programmes d'amélioration des tractions et bâtiments. Le déploiement de la

nouvelle solution informatique de Transport Management System a également été poursuivi, de même que les investissements dans la batterie et les bus électriques.

En 2019, les investissements du secteur Transport et Logistique comprenaient 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.

Investissements de contenus

(en millions d'euros)	2021	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
INVESTISSEMENTS DE CONTENUS	(22)	(36)	676

(1) Donnée retraitée pour 2020, voir note 4 – Comparabilité des comptes des notes annexes aux états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1). Les données comparables 2019 ne sont pas disponibles.

Les investissements de contenus nets, réalisés au sein du Groupe Vivendi, comprennent les avances versées aux artistes et les acquisitions de catalogues et de droits et contenus nets de leur consommation au cours de l'année comptabilisée dans le résultat net. Les acquisitions (hors UMG) s'élèvent à 1 642 millions d'euros en 2021 (contre 1 470 millions d'euros sur l'exercice

2020), en hausse de 172 millions d'euros, essentiellement chez Groupe Canal+ (+ 158 millions d'euros) après une année 2020 marquée par le décalage temporaire de certains investissements de contenus en raison des conséquences de la pandémie de Covid-19.

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 et dans la production de contenus éditoriaux. Les engagements nets donnés pour 2022 s'élèvent à 2 milliards d'euros (voir note 7.2 – Actifs et obligations contractuelles de contenu des notes annexes aux états financiers consolidés).

Dans le transport et logistique, les investissements de l'année 2022 devraient rester à un niveau élevé (près 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 en Afrique et le développement du nouveau logiciel de Transport Management System.

Dans le domaine du stockage d'électricité et des solutions, le Groupe poursuit ses efforts de R&D dans le domaine des batteries et des bus ainsi que la modernisation de ses équipements sur ses activités films.

1.3.3. INVESTISSEMENTS À VENIR

Le Groupe a pris des engagements futurs à échéance supérieure à un an dans le cadre des actifs de contenus qui sont détaillés dans la note 7.2 – Actifs et obligations contractuelles de contenu des notes annexes aux états financiers consolidés. Ils totalisent plus de 3,7 milliards d'euros.

Le Groupe a également pris des engagements concernant l'exploitation des contrats de concessions détaillés dans la note 7.5 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 ans et s'élèvent à plus de 1,7 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 Bénérail dont le déploiement est pour le moment suspendu.

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 2020 et 2021 a encore connu une baisse de presque 24 % (mais qui reste moins significative que la baisse de plus de 43 % de l'année dernière), compte tenu de la volonté du Groupe de continuer à concentrer ses efforts de R&D sur le périmètre des batteries en très forte croissance.

Pour Blue Solutions, le montant global de la R&D des batteries s'élève à 9,4 millions d'euros, qui se partagent en 5 millions d'euros pour Blue Solutions (ex-Batscap à Quimper) et 4,4 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 de la version Gen3 de la technologie LMP® et la recherche d'un électrolyte de nouvelle génération (Gen4) qui permettrait une opération à plus basse température et éventuellement à plus haut potentiel pour une entrée dans le marché des véhicules de particuliers. Les développements portent plus particulièrement sur l'amélioration de la performance des cellules et de la fiabilité du pack, l'optimisation des rendements de la production et l'augmentation de la densité d'énergie des produits. Chez Blue Solutions Canada, les efforts ont porté sur l'amélioration de la qualité de construction du nouveau module LMP® Gen3.

Côté industrialisation, la ligne de production canadienne a été adaptée pour permettre de fabriquer la configuration actuelle du module ainsi que la prochaine pour laquelle des développements sont en cours pour augmenter la densité énergétique des produits. À l'usine de Quimper, une production du module LMP® Gen3 a été lancée en 2021 sur l'ancienne ligne de production qui avait été mise à niveau pour cela en 2020. Les équipements de la seconde ligne de production ont également été mis en service.

En 2021, Capacitor Sciences Inc., dont la technologie se base sur un condensateur pouvant stocker une grande quantité d'énergie et fait à partir d'un film polymérique diélectrique à molécule polarisable, a concentré ses travaux sur la recherche d'éléments inorganiques intégrés en particules nanométriques dans ses films polymères pour tenter d'augmenter la permittivité diélectrique (capacité de stocker des charges) sans réduire indument la résistance au claquage aux tensions d'opération (capacité de maintenir la charge malgré la différence de potentiel aux bornes). Ces travaux ont permis d'atteindre des permittivités de 100 sur les meilleurs échantillons,

mais l'homogénéité des films n'est pas encore atteinte. La modification par diverses molécules de la surface du film polarisé est envisagée pour dépasser cette limite. L'optimisation de la formulation et du revêtement fait également partie des voies considérées.

Pour les autres entités de la division Bretagne du Groupe, la R&D s'est répartie comme suivant en 2021 :

- 0,7 million d'euros chez Bolloré Films, où la R&D a porté sur l'amélioration de la gamme produits dans l'optique du développement durable, avec notamment le développement d'une première mondiale que constitue un film barrière, alimentaire, recyclable et utilisant des matières premières recyclées ;
- 1,5 million d'euros chez Bluestorage, notamment avec la mise en place de plusieurs dizaines d'armoires batteries dans le cadre du projet stationnaire dit « Ringo » pour le compte de la société RTE qui a été complétée. Les essais d'intégration se poursuivirent en 2021 pour une livraison finale au client prévue en 2022 ;
- 5,4 millions d'euros chez Bluebus, plus particulièrement sur l'amélioration de la mise en parallèle des packs du bus par aiguillage en roulage. Un concept a été réalisé en 2021, une nouvelle version du contrôleur BMS et de son logiciel étant prévue en 2022.

En 2021, IER a poursuivi ses investissements en développant des nouveaux produits. 2 millions d'euros ont été investis dans des solutions logicielle et matérielle de traçabilité multitechnologies (code-barres, RFID, IoT, etc.), notamment des moyens de capture d'information utilisant la technologie RFID (totem light, tunnel), et 0,5 million d'euros dans l'optimisation de solutions de verbalisation électronique de parking. IER a également investi 4 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 et dans le développement de solutions de mobilité, du type bornes de charge pour véhicules électriques. De son côté, Automatic Systems a investi 5,2 millions d'euros dans le développement de nouveaux produits et l'optimisation des produits existants.

En 2021, la R&D de la division Télécoms s'est montée à 3 millions d'euros, soit une baisse d'environ 73 % par rapport à 2020, compte tenu principalement de l'arrêt des efforts de R&D pour Bolloré Telecom. De son côté, Polyconseil continue des développements dans l'informatique liée, notamment, aux projets de nouveaux systèmes de mobilité partagée.

Pour Vivendi, les efforts de recherche et développement sont détaillés aux pages 22 à 47, 295 et 315 du document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	Delta 2021-2020	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Bolloré Films	16,67 %	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
Blue Solutions (France et Canada)	- 6 %	9,4	10	16	20,1	19,7	33,5	33,3
Capacitor Sciences Inc.	- 12,5 %	1,4	1,6	3,1	4,3	7,5	1,3	
Bluecar	0	0	0	19,3	27,2	28,6	77,7	48,5
Bluestorage	- 25 %	1,5	2	2,5	10,6	13,7	15,5	29,2
Bluetram/Blueboat	0	0	0	0	0,4	0,8	1,7	7,2
Bluebus	- 15,63 %	5,4	6,4	7,1	13,5	19,9	25,6	24,8
IER ⁽¹⁾	- 0,84 %	11,8	11,9	9	9,8	10,6	12,3	14,3
Bolloré Telecom ⁽²⁾	- 72,73 %	3	11	19,2	19,2	19,6	17,2	14,9
TOTAL	- 23,68 %	33,2	43,5	76,8	105,7	121,0	185,4	172,7

(1) Dont Automatic Systems (5,2 millions d'euros en 2021).

(2) Dont Polyconseil (3 millions d'euros en 2021).

2.2. Brevets et licences

Le portefeuille des brevets du Groupe s'est sensiblement maintenu entre 2020 et 2021 (avec une légère baisse de 9,96 %), principalement en raison de la fin de la durée de protection de certaines familles de brevet pour Blue Solutions, qui voit son portefeuille global (France et Canada) diminuer d'environ 8 %. Par ailleurs, la revue approfondie du portefeuille de Blue Solutions s'est poursuivie, notamment en vue de maintenir un portefeuille sensiblement constant avec des titres de portée juridique forte et/ou de portée géographique pertinente.

Cette rationalisation tient à la volonté du Groupe, d'une part, de faire des économies importantes dans la gestion de ces portefeuilles brevets et, d'autre part, de constituer un portefeuille d'actifs incorporels pertinent et valorisable, 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), principalement dans les activités de batteries, de bus et d'applications stationnaires.

	Brevets déposés en 2021		Portefeuille total en vigueur		Delta 2021-2020
	Total	Dont France	2021 (tous pays)	2020 (tous pays)	
Bolloré Films	0	0	9	13	- 30,77 %
Blue Solutions	27	3	251	266	- 5,64 %
Blue Solutions Canada Inc.	14 ⁽²⁾	1 ⁽¹⁾	381 ⁽³⁾	424	- 10,14 %
IER	0	0	24	24	0 %
Bluecarsharing	5	1	43	48	- 10,42 %
Bluebus	0	0	65	84	- 22,62 %
Automatic Systems	0	0	4	4	0 %
TOTAL	46	5	777	863	- 9,96 %

(1) Pour Blue Solutions Canada, il s'agit des États-Unis, pays de premier dépôt, et non de la France. Dont 0 premier dépôt pour Capacitor Sciences Inc.

(2) Dont 0 dépôt pour Capacitor Sciences Inc.

(3) Dont portefeuille Capacitor Sciences Inc. au nombre de 62.

3. Événements postérieurs à la clôture

3.1. 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.

3.2. Événements récents et perspectives

LE GROUPE BOLLORÉ CONCLUT UN ACCORD AVEC LE GROUPE MSC POUR LA CESSIION DE BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Au terme des négociations exclusives annoncées le 20 décembre 2021 et suite aux avis favorables émis par chacune des instances représentatives du personnel consultées, le Groupe Bolloré a signé ce jour le contrat prévoyant la cession au groupe MSC de 100 % de Bolloré Africa Logistics regroupant l'ensemble des activités de Transport et logistique du Groupe Bolloré en Afrique, sur la base d'une valeur d'entreprise, nette des intérêts minoritaires, de 5,7 milliards d'euros. La réalisation de cette cession, conditionnée à

l'obtention d'autorisations réglementaires et des autorités de la concurrence compétentes ainsi qu'à l'accord de certaines des contreparties de Bolloré Africa Logistics, interviendrait d'ici la fin du premier trimestre 2023. Le Groupe Bolloré conservera une présence importante en Afrique, notamment à travers Canal+ et poursuivra également ses développements sur ce continent dans de nombreux secteurs comme la communication, le divertissement, les télécoms et l'édition.

OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT DE VIVENDI SUR LAGARDÈRE

L'offre publique d'achat (OPA) de Vivendi sur les actions de la société Lagardère s'est ouverte le 14 avril 2022 pour une période initiale de 25 jours de bourse, soit jusqu'au 10 mai 2022. Le 21 février 2022, le Directoire de Vivendi avait arrêté les termes de son OPA et avait déposé son projet auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), laquelle l'a déclarée conforme le 12 avril 2022. Vivendi propose aux actionnaires de Lagardère :

- soit à titre principal : de vendre leurs actions Lagardère au prix unitaire de 25,50 euros (droits à distribution attachés) ;
- soit à titre subsidiaire : de bénéficier, pour chaque action Lagardère présentée à cette branche subsidiaire et conservée jusqu'à la date (inclusive) de clôture de l'offre, le cas échéant réouverte, sous réserve de réduction proportionnelle, d'un droit de la céder à l'Initiateur au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 (inclus). Dans le cas où le nombre

d'actions apportées à l'offre principale lors de la première période d'offre serait insuffisant pour permettre d'atteindre le seuil de caducité, Vivendi acquerra en numéraire au prix de l'offre principale la quotité d'actions présentées à l'offre subsidiaire nécessaire pour atteindre 51 % du capital de Lagardère à la date de clôture de la première période d'offre. En cas de succès de son offre et d'obtention des autorisations réglementaires requises, Vivendi souhaite que Arnaud Lagardère conserve ses fonctions de Président-directeur général de la société Lagardère et entend continuer à s'appuyer sur les compétences de ses équipes dirigeantes. Vivendi n'a pas l'intention de demander à l'AMF la mise en œuvre d'un retrait obligatoire visant les actions de Lagardère ni de demander la radiation des actions de Lagardère d'Euronext Paris.

CESSION DE SFDM (SOCIÉTÉ FRANÇAISE DONGES-METZ)

En janvier 2022, Bolloré Energy a cédé à l'État sa participation dans la société SFDM alors que la convention d'exploitation de l'outil arrivait à son terme.

CONFLIT EN UKRAINE

Le Groupe Bolloré, qui est présent en Ukraine à travers Gameloft et Havas, filiales de Vivendi, se mobilise pour apporter tout le soutien possible à ses équipes et aux populations concernées.

La part de chiffre d'affaires 2021 réalisée en Ukraine, mais également en Russie et auprès de clients russes sous sanction à la date d'arrêt des comptes, reste très limitée (moins de 1 % pour le Groupe dans son ensemble), mais

certaines activités du Groupe se fournissent notablement auprès d'entreprises russes et ukrainiennes, Bolloré Energy notamment.

Le Groupe met tout en œuvre dans l'immédiat pour trouver les solutions lui permettant de servir au mieux ses clients, et reste très vigilant sur les impacts potentiels de ce conflit sur ses activités.

4. Tendances et objectifs

4.1. Principales tendances de l'exercice 2021

L'activité des principaux métiers (Transport et logistique, Communication, Stockage d'électricité et systèmes) en 2021 est commentée en détail au paragraphe 5.1.1. – « Activité et compte de résultat ».

4.2. Tendances connues sur l'exercice en cours

Dans un environnement chargé de fortes incertitudes, le Groupe reste mobilisé et vigilant face aux conséquences des différentes crises actuelles. Pour 2022, le Groupe reste confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers, dont ils ont su faire la preuve depuis 2020.

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Les tendances observées au cours de l'année 2021 se poursuivent au début de l'année 2022. Dans un contexte des marchés du fret aérien et maritime toujours tendus, les activités de transport et logistique bénéficient de trafics soutenus, notamment en sortie d'Asie. Bolloré Logistics prévoit en 2022 d'intensifier le maillage de son réseau international et de déployer de

nouvelles offres et solutions logicielles pour optimiser sa réponse aux demandes et besoins de ses clients.

Bolloré Africa Logistics entend poursuivre ses investissements pour augmenter encore la productivité de ses activités de transport et de logistique et des infrastructures portuaires, essentielles pour les économies des pays africains où l'entreprise est présente.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Comme en 2021, Bolloré Energy continuera d'assurer la disponibilité des produits pétroliers partout en France, en s'adaptant aux mesures requises. Elle continuera également de s'appuyer sur la bonne performance opérationnelle du site de stockage de DRPC (Dépôt de Rouen Petit-Couronne).

COMMUNICATION

Vivendi n'a pas communiqué d'objectifs chiffrés pour l'année 2022. L'activité des premiers mois de 2022 de Vivendi est dans la tendance de celle observée en fin d'année 2021.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Le Groupe Bolloré poursuivra en 2022 ses efforts de R&D dans le domaine des batteries électriques nouvelle génération et des bus ainsi que la modernisation de ses équipements sur ses activités films, afin de répondre aux fortes demandes de ses clients.

4.3. 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 196 à 289 du document d'enregistrement universel de l'exercice clos le 31 décembre 2020, déposé auprès de l'AMF le 22 avril 2021 sous le numéro D. 21-0338 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 180 à 269 du document d'enregistrement universel de l'exercice clos le 31 décembre 2019, déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2020 sous le numéro D. 20-0408 ;

- les deux documents d'enregistrement universel cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la société (www.bolloré.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 2021

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	2021	2020 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	6.2 - 6.3	19 771,5	16 687,0
Achats et charges externes	6.4	(13 890,9)	(11 305,2)
Frais de personnel	6.4	(3 947,0)	(3 644,0)
Amortissements et provisions	6.4	(1 174,2)	(1 262,5)
Autres produits opérationnels	6.4	144,6	174,2
Autres charges opérationnelles	6.4	(157,3)	(126,8)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	6.4 - 8.2	192,5	47,4
Résultat opérationnel	6.2 - 6.3 - 6.4	939,2	570,2
Coût net du financement	8.1	(100,1)	(96,5)
Autres produits financiers	8.1	503,2	580,8
Autres charges financières	8.1	(519,8)	(422,6)
Résultat financier	8.1	(116,7)	61,7
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	8.2	(582,7)	(32,0)
Impôts sur les résultats	13	(409,4)	(300,9)
Résultat net des activités poursuivies		(169,7)	299,0
Résultat net des activités cédées		20 393,8	1 263,8
Résultat net consolidé		20 224,0	1 562,9
Résultat net consolidé, part du Groupe		6 062,0	425,6
Intérêts minoritaires	10.3	14 162,1	1 137,2

RÉSULTAT PAR ACTION ⁽²⁾

(en euros)	10.2	2021	2020 ⁽¹⁾
Résultat net part du Groupe :			
- de base		2,07	0,15
- dilué		2,06	0,15
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies :			
- de base		0,02	0,03
- dilué		0,02	0,03

(1) Retraité – Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(2) Hors titres d'autocontrôle.

5.1.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net consolidé de l'exercice	20 224,0	1 562,9
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	526,9	(1 134,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽¹⁾	5,1	4,9
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement ⁽²⁾	72,4	(267,4)
Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement	604,4	(1 396,8)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽¹⁾	2 848,8	(159,0)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence ⁽²⁾	4,1	(0,7)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	45,5	9,6
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	2,2	2,8
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	2 900,6	(147,3)
RÉSULTAT GLOBAL	23 729,1	18,8
Dont :		
- part du Groupe	9 032,5	(101,5)
- part des minoritaires	14 696,6	120,3
dont impôt en autres éléments du résultat global :		
- sur éléments recyclables en résultat net	-	-
- sur éléments non recyclables en résultat net	24,0	(30,4)

(1) Voir note 8.3 – 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

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
ACTIF			
<i>Goodwill</i>	7.1	8 941,2	16 057,5
Actifs de contenus non courants	7.2	335,8	7 109,6
Autres immobilisations incorporelles	7.3 - 6.2 - 6.11	4 688,5	4 920,7
Immobilisations corporelles	7.4 - 6.2 - 6.11	3 603,9	4 064,0
Titres mis en équivalence	8.2	16 427,4	4 084,3
Autres actifs financiers non courants	8.3	8 639,7	8 650,1
Impôts différés	13.2	320,3	828,8
Autres actifs non courants	6.8.1	78,1	107,3
Actifs non courants		43 035,0	45 822,3
Stocks et en-cours	6.5	596,2	634,9
Actifs de contenus courants	7.2	860,6	1 345,9
Clients et autres débiteurs	6.6	7 302,0	6 528,7
Impôts courants	13.3	142,4	158,9
Autres actifs financiers courants	8.3	627,5	264,1
Autres actifs courants		415,6	894,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.4	4 652,4	2 219,5
Actifs courants		14 596,6	12 046,7
TOTAL ACTIF		57 631,6	57 869,0
PASSIF			
Capital		471,6	471,4
Primes liées au capital		1 303,9	1 303,9
Réserves consolidées		17 703,5	7 309,0
Capitaux propres, part du Groupe		19 478,9	9 084,2
Intérêts minoritaires		14 939,1	16 900,1
Capitaux propres	10.1	34 418,0	25 984,4
Dettes financières non courantes	8.5	6 105,2	7 570,6
Provisions pour avantages au personnel	12	686,7	1 018,7
Autres provisions non courantes	11	466,9	515,2
Impôts différés	13.2	1 106,8	2 701,5
Autres passifs non courants	6.8.2	1 587,4	2 727,3
Passifs non courants		9 953,0	14 533,3
Dettes financières courantes	8.5	2 390,3	3 834,7
Provisions courantes	11	512,0	695,6
Fournisseurs et autres créditeurs	6.7	9 595,3	11 570,9
Impôts courants	13.3	209,9	208,0
Autres passifs courants		553,2	1 042,2
Passifs courants		13 260,6	17 351,4
TOTAL PASSIF		57 631,6	57 869,0

5.1.4. VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net part du Groupe dans le résultat des activités poursuivies		72,3	101,7
Part des intérêts minoritaires dans le résultat des activités poursuivies		(242,0)	197,3
Résultat net des activités poursuivies		(169,7)	299,0
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :			
– élimination des amortissements et provisions		1 181,8	1 248,2
– élimination de la variation des impôts différés		69,6	1,8
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité		396,7	(58,9)
– élimination des plus ou moins-values de cession		54,4	(126,8)
Autres retraitements :			
– coût net du financement		100,1	96,5
– produits des dividendes reçus		(167,4)	(33,3)
– charges d'impôts sur les sociétés		339,8	299,2
– coût financier IFRS 16		63,8	69,5
Dividendes reçus :			
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		201,7	50,8
– dividendes reçus des sociétés non consolidées		170,7	31,3
Impôts sur les sociétés décaissés		(254,0)	(31,1)
Investissements de contenus, nets		21,9	36,0
Incidence des variations des autres éléments du besoin en fonds de roulement :			
– dont stocks et en-cours		45,7	(125,3)
– dont dettes		367,8	106,4
– dont créances		(497,5)	373,1
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies		1 925,4	2 236,5
Flux d'investissement			
Décaissements liés à des acquisitions :			
– immobilisations corporelles		(507,9)	(431,5)
– autres immobilisations incorporelles		(224,4)	(188,4)
– immobilisations du domaine concédé		(5,9)	(4,1)
– titres et autres immobilisations financières		(735,0)	(1 353,4)
Encaissements liés à des cessions :			
– immobilisations corporelles		9,7	19,4
– autres immobilisations incorporelles		0,4	1,6
– titres		327,4	110,7
– autres immobilisations financières		63,1	183,8
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		(845,0)	(0,5)
Flux nets de trésorerie sur investissements liés aux activités poursuivies		(1 917,5)	(1 662,4)

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020 ⁽¹⁾
Flux de financement			
Décaissements :			
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(175,9)	(175,7)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution		(592,6)	(651,8)
– remboursements des dettes financières	8.5	(2 822,5)	(1 488,6)
– remboursements des dettes de loyer		(226,3)	(225,6)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle		(709,7)	(2 319,4)
Encaissements :			
– augmentation de capital		17,7	22,6
– subventions d'investissements		33,0	27,7
– augmentation des dettes financières	8.5	670,8	147,5
– cession d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle		5 942,7	2 914,6
– variation des dettes sur contrats IFRS 16		(0,1)	0,0
Intérêts nets décaissés sur emprunts		(111,7)	(93,6)
Intérêts nets décaissés sur contrats IFRS 16		(64,0)	(69,6)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement liées aux activités poursuivies		1 961,5	(1 911,9)
Incidence des variations de cours des devises		63,5	(53,9)
Incidence du reclassement des activités cédées ⁽¹⁾		518,5	466,9
Autres		(0,2)	0,9
Variation de la trésorerie		2 551,3	(924,0)
Trésorerie à l'ouverture ⁽²⁾		1 691,7	2 615,7
Trésorerie à la clôture ⁽²⁾		4 243,0	1 691,7

(1) Retraité – Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(2) Voir note 8.4 – 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 l'élimination des résultats des sociétés mises en équivalence pour 390,2 millions d'euros, incluant la dépréciation des titres Telecom Italia pour 618,3 millions d'euros.

Les investissements de contenus nets comprennent, pour 21,9 millions d'euros, les droits de diffusion de films, de programmes télévisuels, d'événements sportifs et autres droits et contenus, nets de leur consommation au cours de l'année comptabilisée dans le résultat net.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de – 84,2 millions d'euros par rapport à décembre 2020. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- les autres éléments du BFR du secteur Communication (Vivendi) diminuent de 75,3 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Transport et logistique est en hausse de – 203,3 millions d'euros, en lien avec une activité particulièrement soutenue par rapport à 2020 ;
- le BFR du secteur Stockage d'électricité et systèmes diminue de 83,3 millions d'euros, dont 63,1 millions d'euros de réduction des stocks de batteries liée à l'arrêt des autopartages ;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière augmente de – 59,7 millions d'euros, porté par la nette hausse des prix des produits pétroliers au cours de l'année.

Flux nets d'investissements

Les décaissements liés à l'incidence des variations de périmètre sur la trésorerie sont majoritairement dus à la montée au capital de Lagardère de Vivendi SE :

- Vivendi a finalisé le 28 septembre 2021 l'acquisition d'une part minoritaire des actions détenues par Amber Capital à hauteur de 620 340 actions de Lagardère SA pour un montant de 15 millions d'euros ;
- le 16 décembre 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital en exécution des accords annoncés le 15 septembre 2021. Les 24 685 108 actions concernées, représentant 17,5 % du capital de Lagardère, ont été achetées pour un prix de 24,10 euros par action, soit un montant de 595 millions d'euros.

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 SE (dont remboursements d'un emprunt obligataire et de titres négociables à court terme : – 1 310,0 millions d'euros) et de Bolloré SE (émissions : 374,0 millions d'euros / remboursements : – 997,3 millions d'euros).

Les décaissements liés à l'acquisition d'intérêts minoritaires concernent essentiellement le rachat d'actions propres par Vivendi pour – 693 millions d'euros. Les encaissements liés à la cession d'intérêts minoritaires concernent principalement la cession pour 2 847 millions d'euros par Vivendi de 10 % supplémentaires du capital d'Universal Music Group à un consortium mené par Tencent et la cession pour 3 360 millions d'euros par Vivendi de 10 % du capital d'Universal Music Group à Pershing Square Holdings (voir note 1 – Faits marquants).

5.1.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors autocontrôle ⁽¹⁾	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur des actifs financiers		Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
					Recyclable	non recyclable						
Capitaux propres au 31 décembre 2019	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
Transactions avec les actionnaires	1 610 000	0,3	-	-	(10,0)	(1,9)	(45,0)	(6,8)	161,0	97,6	(74,1)	23,5
Augmentation de capital	1 610 000	0,3	-	-	-	-	-	-	(0,3)	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	-	-	(175,7)	(175,7)	(669,5)	(845,2)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	-	-	17,9	17,9	30,2	48,1
Variations de périmètre ⁽²⁾	-	-	-	-	(9,9)	(3,3)	(44,8)	(6,8)	325,7	260,8	563,0	823,8
Autres variations	-	-	-	-	(0,1)	1,4	(0,1)	-	(6,7)	(5,5)	2,3	(3,2)
Eléments du résultat global	-	-	-	-	(40,7)	(76,6)	(411,9)	2,0	425,6	(101,5)	120,3	18,8
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	425,6	425,6	1 137,2	1 562,9
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(40,7)	(76,6)	(411,9)	2,0	-	(527,2)	(1 016,9)	(1 544,1)
Capitaux propres au 31 décembre 2020	2 930 886 036	471,4	1 303,9	(24,8)	27,1	3 305,4	(743,5)	(181,5)	4 926,3	9 084,2	16 900,1	25 984,4
Transactions avec les actionnaires	1 238 000	0,2	-	-	(14,2)	(36,3)	264,2	0,1	1 148,2	1 362,2	(16 657,7)	(15 295,4)
Augmentation de capital	1 238 000	0,2	-	-	-	-	-	-	(0,2)	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	-	-	(175,9)	(175,9)	(655,4)	(831,3)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	-	-	15,4	15,4	24,0	39,4
Variations de périmètre ⁽²⁾	-	-	-	-	(14,2)	8,9	265,5	0,1	1 269,2	1 529,4	(16 037,0)	(14 507,5)
Autres variations	-	-	-	-	-	(45,2)	(1,3)	-	39,8	(6,7)	10,6	3,9
Eléments du résultat global	-	-	-	-	(3,0)	2 739,7	222,4	11,4	6 062,0	9 032,5	14 696,6	23 729,1
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	6 062,0	6 062,0	14 162,1	20 224,0
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(3,0)	2 739,7	222,4	11,4	-	2 970,5	534,6	3 505,1
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	2 932 124 036	471,6	1 303,9	(24,8)	9,9	6 008,8	(256,9)	(170,0)	12 136,4	19 478,9	14 939,1	34 418,0

(1) Voir note 10.1 – Capitaux propres.

(2) En 2020, essentiellement rachat d'actions propres par Vivendi pour –2 156,9 millions d'euros (avant prise en compte des variations des engagements de rachat pour 171,5 millions d'euros) et impact de la cession de 10% du capital de UMG pour 2 842,1 millions d'euros, avant prise en compte des frais attachés.

En 2021, essentiellement impact de la distribution de 59,87% de UMG pour –17 819,7 millions d'euros et impact de la cession des deux tranches de 10% du capital de UMG, pour +2 847 millions d'euros en janvier 2021 et pour +3 360 millions d'euros en août et septembre 2021, avant prise en compte des frais et impôts attachés (voir note 1 – Faits marquants).

5.1.6. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. FAITS MARQUANTS	210
NOTE 2. IMPACTS LIÉS À LA CRISE SANITAIRE COVID-19	213
NOTE 3. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	213
3.1. Évolutions normatives	213
3.2. Recours à des estimations	214
3.3. Prise en compte des enjeux liés au changement climatique	214
NOTE 4. COMPARABILITÉ DES COMPTES	215
4.1. Tableau de passage synthétique du compte de résultat comparable publié et retraité	215
4.2. Tableau de passage synthétique du tableau de flux de trésorerie consolidé comparable publié et retraité	216
NOTE 5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	216
5.1. Variations de périmètre 2021 et 2020	217
5.2. Engagements donnés au titre des opérations sur titres	218
NOTE 6. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ	218
6.1. Chiffre d'affaires	218
6.2. Informations sur les secteurs opérationnels	219
6.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants	221
6.4. Résultat opérationnel	221
6.5. Stocks et en-cours	222
6.6. Clients et autres débiteurs	222
6.7. Fournisseurs et autres créditeurs	223
6.8. Autres actifs et passifs	223
6.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles	224
6.10. Engagements de location en tant que bailleur	225
6.11. Contrats de location	225
NOTE 7. IMMOBILISATIONS ET CONTRATS DE CONCESSION	226
7.1. <i>Goodwill</i>	226
7.2. Actifs et obligations contractuelles de contenus	228
7.3. Autres immobilisations incorporelles	231
7.4. Immobilisations corporelles	232
7.5. Contrats de concession	234
NOTE 8. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS	239
8.1. Résultat financier	239
8.2. Titres mis en équivalence	240
8.3. Autres actifs financiers	243
8.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette	246
8.5. Endettement financier	246
8.6. Engagements hors bilan au titre du financement	249

NOTE 9. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	250
9.1. Informations sur les risques	250
9.2. Instruments financiers dérivés	251
9.3. Juste valeur des instruments financiers	253
NOTE 10. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	255
10.1. Capitaux propres	255
10.2. Résultat par action	255
10.3. Principaux intérêts minoritaires	255
NOTE 11. PROVISIONS ET LITIGES	257
11.1. Provisions	257
11.2. Litiges en cours	258
NOTE 12. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	264
12.1. Effectifs moyens	264
12.2. Engagement de retraite et avantages assimilés	265
12.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	268
12.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)	271
NOTE 13. IMPÔTS	271
13.1. Charge d'impôt	272
13.2. Impôts différés	273
13.3. Impôts courants	274
NOTE 14. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	275
NOTE 15. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	276
NOTE 16. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ	276
NOTE 17. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX	281
NOTE 18. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	282
18.1. Sociétés consolidées par intégration globale	282
18.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	290

Bolloré SE est une société européenne. 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.

NOTE 1. FAITS MARQUANTS

OPÉRATIONS CONCERNANT UMG

En complément des informations fournies ci-dessous, des informations plus détaillées sont fournies dans les notes annexes annuelles au 31 décembre 2021 du Groupe Vivendi dans ses notes 3 et 31.

Comme annoncé le 30 juillet 2018, préalablement à l'introduction en Bourse d'Universal Music Group (UMG), Vivendi a ouvert le capital de sa filiale à 100 % à des partenaires minoritaires stratégiques en cédant 30 % du capital d'UMG pour un montant reçu en numéraire de plus de 9 milliards d'euros :

- 20 % du capital d'UMG cédés au consortium mené par Tencent, soit 10 % cédés le 31 mars 2020, puis 10 % supplémentaires cédés le 29 janvier 2021, pour un montant total reçu en numéraire de 5 689 millions d'euros ;
- 10 % du capital d'UMG cédés à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées, soit 7,1 % cédés le 10 août 2021, puis 2,9 % cédés le 9 septembre 2021, pour un montant total reçu en numéraire de 3 949 millions de dollars américains, soit 3 360 millions d'euros.

Comme annoncé le 13 février 2021, Vivendi a soumis à ses actionnaires, qui l'ont approuvé lors de leur Assemblée générale du 22 juin 2021, le projet de distribution de 60 % du capital d'UMG et de sa cotation sur le marché réglementé d'Euronext à la Bourse d'Amsterdam. La cotation d'UMG et la distribution effective de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi sont intervenues respectivement le 21 septembre 2021 et le 23 septembre 2021.

L'ensemble des opérations intervenues en 2021 a eu une incidence favorable nette s'élevant à + 5 899 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

Cession complémentaire de 10 % du capital d'Universal Music Group au consortium mené par Tencent

Le 31 mars 2020, Vivendi avait finalisé la cession de 10 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent pour un montant reçu en numéraire de 2 842 millions d'euros. Le 17 décembre 2020, le consortium avait décidé d'exercer l'option afin d'acquérir 10 % supplémentaires du capital d'UMG.

Le 29 janvier 2021, Vivendi a finalisé la cession de 10 % supplémentaires du capital d'UMG au consortium mené par Tencent pour un montant reçu en numéraire de 2 847 millions d'euros.

Dans les comptes consolidés du Groupe, en application de la norme IFRS 10, le prix de cession, ainsi que les frais et impôts attachés, a été enregistré directement en capitaux propres.

Cession de 10 % du capital d'Universal Music Group à Pershing Square

Le 20 juin 2021, Vivendi avait annoncé la signature d'un accord avec Pershing Square Tontine Holdings (PSTH) en vue de la cession de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 35 milliards d'euros pour 100 % d'UMG. Le 19 juillet 2021, Vivendi a accepté la demande de Pershing Square Tontine Holdings Ltd (PSTH) que des fonds d'investissement dans lesquels William Ackman détient des intérêts économiques importants ou exerce la direction (« Pershing Square ») se substituent pour l'acquisition de 10 % du capital d'Universal Music Group (UMG) annoncée le 20 juin dernier.

Entre le 10 août 2021 et le 9 septembre 2021, Vivendi a encaissé un montant global de 3 360 millions d'euros au titre de la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées.

Dans les comptes consolidés du Groupe, en application de la norme IFRS 10, le prix de cession a été enregistré directement en augmentation des capitaux propres.

Distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group par Vivendi et cotation

Le 13 février 2021, Vivendi a annoncé étudier le projet de distribution de 60 % du capital d'UMG et sa cotation d'ici à la fin de l'année 2021.

Le 29 mars 2021, l'Assemblée générale extraordinaire de Vivendi a approuvé à 99,98 % un amendement aux statuts de la société, qui permet à Vivendi de

La société Bolloré SE est consolidée dans les périmètres Compagnie de l'Odet SE et Bolloré Participations SE.

En date du 10 mars 2022, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Bolloré au 31 décembre 2021. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 25 mai 2022.

distribuer des dividendes ou des acomptes sur dividendes, des réserves ou des primes par voie de remise de biens en nature, y compris sous forme de titres financiers, rendant possible la poursuite de ce projet.

Le 22 juin 2021, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a été consultée et a émis un avis favorable sur le projet de distribution exceptionnelle en nature de 60 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi, et la cotation d'UMG N.V. sur la Bourse Euronext d'Amsterdam. Dans ce cadre, le Directoire de Vivendi a proposé à ses actionnaires la distribution d'un dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2020 par remise d'actions UMG N.V. sous la double condition de :

- l'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers néerlandaise (Stichting Autoriteit Financiële Markten) sur le prospectus d'admission et l'admission effective des actions UMG aux négociations sur le marché réglementé Euronext Amsterdam ;
- que le Directoire de Vivendi décide, sous réserve qu'un bilan intermédiaire au 30 juin 2021 fasse apparaître un bénéfice distribuable au moins égal au montant de l'acompte dont la distribution est envisagée et dont le montant a été certifié par les Commissaires aux comptes, de compléter le dividende exceptionnel en nature par un acompte sur dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2021 par remise d'actions UMG.

L'Assemblée générale des actionnaires a approuvé dans son principe le projet de distribution de 60 % d'UMG et la cotation d'UMG N.V. sur la Bourse Euronext d'Amsterdam.

Le 21 septembre 2021, la cotation des actions d'UMG a débuté sur le marché Euronext d'Amsterdam. Le cours de Bourse d'ouverture s'est établi à 25,25 euros, valeur de référence applicable aux incidences fiscales de la distribution. Sur cette base Vivendi a confirmé que la distribution en nature des actions d'UMG aux actionnaires de Vivendi se réaliserait sur la base d'une action UMG distribuée pour chaque action Vivendi éligible, et le détachement de la distribution en nature de 27 412,3 millions d'euros a eu lieu. La mise en paiement effective est intervenue le 23 septembre 2021.

Traitement comptable

Conformément à l'interprétation IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires », l'engagement de payer un dividende est comptabilisé dès que ce dividende a été dûment autorisé et qu'il n'est plus soumis à la discrétion de l'entité. En outre, l'engagement de payer un dividende sous la forme d'une distribution d'actifs non monétaires doit être évalué à la juste valeur des actifs à distribuer. Enfin, lorsque l'entité règle le dividende à payer, l'écart entre la valeur comptable des actifs distribués et la valeur comptable du dividende à payer est comptabilisé en résultat.

Ainsi, le 23 septembre 2021, lors de la mise en paiement effective par Vivendi de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % d'UMG, le Groupe a cédé le contrôle d'UMG.

Compte tenu des 20 % déjà cédés au consortium mené par Tencent et des 10 % déjà cédés à Pershing Square, Vivendi a conservé une participation de 10 % dans UMG, et Compagnie de Cornouaille, porteuse de titres Vivendi au sein du Groupe Bolloré, s'est vu attribuer, en qualité d'actionnaire de Vivendi, 17,7 % de UMG.

La participation pour le Groupe, de 27,7 %, est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe considérant pouvoir exercer une influence notable sur UMG grâce à sa qualité de premier actionnaire de UMG, qui est renforcée par l'existence d'un pacte d'actionnaires concertant signé le 8 septembre 2021 entre Compagnie de l'Odet, Vivendi et le consortium mené par Tencent par lequel lesdits actionnaires, qui représentent ainsi 48 % du capital de UMG, se sont engagés, pour une durée de cinq ans, à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.

Dans les comptes consolidés du Groupe, ces opérations se traduisent comme suit :

- le 14 septembre 2021, à la suite de la décision du Directoire de Vivendi de distribuer l'acompte sur dividende exceptionnel, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe a reclassé UMG comme une activité cédée, dans le compte de résultat et dans le tableau des flux de trésorerie. Pour une information détaillée du retraitement des données précédemment publiées, se reporter à la note 4 – Comparabilité des comptes ;
- le 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle :
 - conformément à la norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur », le Groupe a comptabilisé dans les comptes consolidés le montant du passif de distribution afin de refléter la juste valeur de 59,87 % d'UMG à cette date, s'établissant à 25 284,4 millions d'euros, soit le nombre d'actions UMG distribuées (1 085 634 076 actions) multiplié par la valeur retenue de l'action UMG (23,29 euros par action, correspondant à la moyenne du cours de l'action UMG calculée sur la période de cinq jours de Bourse suivants la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle, pondérée par les volumes quotidiens). Ce montant a immédiatement été ajusté de la part de cette distribution revenant à Compagnie de Cornouaille, s'établissant à 7 464,7 millions d'euros, retenu également au cours de 23,29 euros par action. Le passif de distribution du Groupe s'est donc établi à 17 819,7 millions d'euros ;
 - le Groupe a déconsolidé l'actif net consolidé de 70 % d'UMG ;

- le Groupe a comptabilisé à l'actif du bilan, parmi les titres mis en équivalence, la juste valeur de 27,7 % dans UMG à cette date, s'établissant à 11 698,8 millions d'euros, soit le nombre d'actions UMG conservées ou attribuées (502 310 201 actions) multiplié par la valeur retenue de l'action UMG (23,29 euros par action) ;
- en contrepartie, le Groupe a enregistré dans le compte de résultat, sur la ligne « Résultat des activités cédées » conformément à la norme IFRS 5, la plus-value de déconsolidation de sa participation de 70 % dans UMG, s'établissant à un montant net de 19 897 millions d'euros (après recyclage des éléments recyclables, frais de cession et après impôt), égale à la différence entre la valeur réelle des actifs déconsolidés (70 %) et leur valeur comptable à cette date. Dans ce montant, l'impôt afférent s'élève à 895 millions d'euros (pour une information détaillée, se reporter à la note 13 – Impôts).

Contribution d'UMG aux comptes consolidés du Groupe Bolloré

À titre d'information, la contribution d'UMG au compte de résultat et tableau de flux de trésorerie du Groupe est présentée ci-dessous pour les différentes périodes présentées.

En application de la norme IFRS 5, la ligne « Résultat des activités cédées » du compte de résultat consolidé du Groupe intègre le résultat net d'UMG sur l'exercice 2020 et sur la période allant du 1^{er} janvier au 22 septembre 2021, avant intérêts minoritaires, ainsi que la plus-value de déconsolidation de 70 % d'UMG, nette d'impôt.

Contribution d'UMG au compte de résultat

(en millions d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 22 septembre 2021	Exercice clos le 31 décembre 2020
Chiffre d'affaires	5 761,0	7 422,4
Résultat opérationnel	901,4	1 079,8
Coût net du financement	(12,0)	(14,7)
Autres produits et charges financiers	(256,0)	575,0
Résultat financier	(268,0)	560,3
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	–	–
Impôts sur les résultats	(136,6)	(376,3)
Résultat net	496,8	1 263,8
Plus-value de déconsolidation d'UMG	19 897,0	NA
Résultat net des activités cédées	20 393,8	1 263,8
Résultat net des activités cédées, part du Groupe	5 989,7	323,9
Intérêts minoritaires	14 404,1	939,9

NA : non applicable.

Contribution d'UMG dans la variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 22 septembre 2021	Exercice clos le 31 décembre 2020
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net part du Groupe	115,2	323,9
Part des intérêts minoritaires	381,6	939,9
Résultat net consolidé	496,8	1 263,8
Retraitements	656,7	167,3
Dividendes reçus	2,5	6,0
Impôts sur les sociétés décaissés	(191,8)	(206,5)
Investissements de contenus, nets	(303,0)	(1 517,4)
Incidence des variations des autres éléments du besoin en fonds de roulement :	(52,0)	283,1
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	609,2	(3,7)
Flux nets de trésorerie sur investissements	13,4	(83,5)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	1 349,5	635,7
Incidence des variations de cours des devises	21,3	(81,7)
Autres	0,0	0,0
Incidence de la déconsolidation d'UMG	(1 474,9)	NA
Dont impact de la déconsolidation d'UMG au 22 septembre 2021	(421,4)	NA
– impôt payé par Vivendi SE sur la distribution de 59,87 % du capital d'UMG	(774,0)	NA
– autres dépenses payées dans le contexte de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG	(279,5)	NA
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	518,5	466,9

PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DU GROUPE VIVENDI

Le 22 juin 2021, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a adopté les deux résolutions suivantes concernant les rachats d'actions :

- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 29 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2021-2022), et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix maximum de 29 euros par action, dans la limite de 50 % du capital social (ou 40 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du programme 2021-2022, qui s'imputent sur ce plafond de 50 %), et d'annuler les actions acquises.

Depuis l'autorisation donnée par l'Assemblée générale de Vivendi du 22 juin 2021, entre le 2 août 2021 et le 7 mars 2022, le groupe Vivendi a racheté 45 097 milliers d'actions en vue de les annuler.

Au 31 décembre 2021, Vivendi SE détenait 63 157 milliers d'actions d'auto-contrôle, représentant 5,70 % du capital, dont 48 151 milliers d'actions adossées à l'annulation, 8 634 milliers d'actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié et 6 372 milliers d'actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance.

Au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, Vivendi détient 65 498 milliers d'actions d'auto-contrôle, représentant 5,91 % du capital, dont 50 784 milliers d'actions adossées à l'annulation, 8 634 milliers adossées aux opérations d'actionnariat salarié et 6 080 milliers adossées à la couverture de plans d'actions de performance.

La mise en œuvre des programmes de rachat d'actions propres par Vivendi a un effet de – 504,3 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

MONTÉE AU CAPITAL DE LAGARDÈRE ET PROJET D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT

Le 10 août 2020, Vivendi et Amber Capital ont conclu un pacte d'actionnaires non concertant par lequel ils se sont néanmoins consentis, pour une durée de cinq ans, un droit de première offre et un droit de préemption réciproques concernant les titres de Lagardère.

Le 14 septembre 2021, Vivendi a signé un accord sous conditions avec Amber Capital pour acquérir 25 305 448 actions de Lagardère détenues par Amber Capital au prix de 24,10 euros par action.

Comme annoncé le 15 septembre 2021, Vivendi a finalisé le 28 septembre 2021 l'acquisition d'une part minoritaire de ces actions détenues par Amber Capital à hauteur de 620 340 actions de Lagardère pour un montant de 15 millions d'euros.

Le 9 décembre, 2021, Vivendi a annoncé que le Directoire de Vivendi avait décidé d'autoriser la mise en œuvre de l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital. Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère auprès de la Commission européenne et des autres autorités de concurrence compétentes seront ainsi déposées par Vivendi au cours de l'année 2022.

Le 16 décembre 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital en exécution des accords annoncés le 15 septembre 2021. Les 24 685 108 actions concernées, représentant 17,5 % du capital de Lagardère, ont été achetées pour un prix de 24,10 euros par action, soit un montant de 595 millions d'euros. Vivendi détient ainsi 45,13 % du capital de Lagardère.

Du fait de la réalisation de cette acquisition, Vivendi a annoncé le 16 décembre 2021 son intention de déposer auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère qu'elle ne détient pas au prix de 24,10 euros par action, prix identique à celui payé à Amber Capital, conformément à la réglementation applicable. Le projet d'offre a été déposé le 21 février 2022 (voir note 15 – Événements postérieurs à la clôture). Cette offre n'est subordonnée à aucune autorisation réglementaire autre que le prononcé de sa conformité par l'Autorité des marchés financiers. Comme annoncé le 9 décembre 2021, conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés à l'ensemble des actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par les autorités de concurrence. La participation de Vivendi dans Lagardère s'établira ainsi, durant cette période, à 22,3 % des droits de vote théoriques.

L'acquisition des actions d'Amber Capital met fin au pacte d'actionnaires relatif à Lagardère conclu entre Amber Capital et Vivendi le 10 août 2020.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 45,13 % du capital et 22,3 % des droits de vote théoriques de Lagardère SA. Depuis le 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence (se reporter à la note 8.2 – Titres mis en équivalence).

OFFRE DE MSC POUR L'ACHAT DE BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Le 20 décembre 2021, Bolloré SE a annoncé avoir reçu une offre du groupe MSC pour l'acquisition de 100 % de Bolloré Africa Logistics, regroupant l'ensemble des activités de transport et logistique du Groupe Bolloré en Afrique, sur la base d'une valeur d'entreprise, nette des intérêts minoritaires, de 5,7 milliards d'euros.

Bolloré SE a consenti une exclusivité au groupe MSC jusqu'au 31 mars 2022 afin que ce dernier puisse, à l'issue d'une phase d'audit complémentaire et de négociations contractuelles, lui remettre, le cas échéant, une promesse d'achat.

La décision de Bolloré SE d'exercer cette promesse et la signature des accords y afférents ne pourraient intervenir qu'à l'issue des procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel compétentes et de certaines opérations de réorganisation internes au Groupe Bolloré.

La réalisation de la cession serait soumise à l'obtention d'autorisations réglementaires et des autorités de la concurrence compétentes, ainsi qu'à l'accord de certaines des contreparties de Bolloré Africa Logistics.

NOTE 2. IMPACTS LIÉS À LA CRISE SANITAIRE COVID-19

En 2021, les activités du Groupe ont montré une bonne résistance, en particulier celles du Transport et, chez Vivendi, de la télévision payante, de même qu'Havas Group et Editis. Au regard des bonnes performances enregistrées par les métiers, le Groupe n'a identifié aucune perte de valeur en 2021. Il bénéficie toujours de surcroît d'un bon niveau de liquidité. Le Groupe continue

néanmoins d'évaluer en permanence les conséquences actuelles et potentielles de la crise sanitaire qui pèse toujours ponctuellement sur certaines activités en raison des mesures de restriction prises par les États pour juguler l'épidémie, tout en restant confiant quant à sa capacité de résilience et d'adaptation.

NOTE 3. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2021 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2021 (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 3.1 – Évolutions normatives.

3.1. ÉVOLUTIONS NORMATIVES

3.1.1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2021

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 IFRS 16 relatif aux allègements de loyers liés au Covid-19	31/03/2021	01/04/2021
Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence phase 2	13/01/2021	01/01/2021
Amendements à IFRS 4 « Contrats d'assurance »	15/12/2020	01/01/2021

L'application de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, l'application de la décision d'agenda définitive de mai 2021 relative à la norme IAS 19 – Avantages du personnel, concernant l'attribution des avantages postérieurs à l'emploi aux périodes d'acquisition des droits ou

aux périodes de service, relative à certains régimes de retraite à prestations définies dont les droits constitués sont notamment conditionnels à la présence du bénéficiaire au jour du départ à la retraite n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe et n'a pas donné lieu à un retraitement rétrospectif à l'ouverture de la première période présentée.

3.1.2. 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 2021 ; 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
Amendements IAS 12 « Impôts sur les résultats »	07/05/2021	01/01/2023
Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Informations à fournir sur les méthodes comptables »	12/02/2021	01/01/2023
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	25/06/2020	01/01/2023
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers »	23/01/2020-15/07/2020	01/01/2023

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2021 dont la date d'application est postérieure au 1^{er} janvier 2021. 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 à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », à IAS 16 « Immobilisations corporelles » et à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels »	28/06/2021	01/01/2022
Améliorations des IFRS – cycle 2018-2020	28/06/2021	01/01/2022

3.2. 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 ;
- les actifs de contenus d'UMG ;
- le chiffre d'affaires ;
- la dépréciation des créances douteuses ;
- 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.

3.3. PRISE EN COMPTE DES ENJEUX LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'établissement des états financiers suppose la prise en compte des enjeux liés au changement climatique, en particulier dans le contexte de l'information présentée dans le chapitre 2 - Performance Extra Financière du document d'enregistrement universel 2021.

Les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par le Groupe décrits dans ce chapitre n'ont pas d'incidence significative sur les

états financiers consolidés au 31 décembre 2021. En outre, la Direction a veillé à ce que les hypothèses soutenant les estimations des états financiers consolidés intègrent les effets futurs jugés les plus probables relatifs à ces enjeux. Le Groupe considère que les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par le groupe n'ont pas d'incidence significative sur ses activités à moyen-term

NOTE 4. COMPARABILITÉ DES COMPTES

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités cédées, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés du Groupe comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, le Groupe a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée, se reporter à la description de l'opération en note 1 – Faits marquants.

Conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités cédées, le Groupe a reclassé UMG comme une activité cédée dans le compte de résultat et dans le tableau de flux de trésorerie. Le retraitement des données publiées au titre de l'exercice 2020 est présenté ci-dessous.

4.1. TABLEAU DE PASSAGE SYNTHÉTIQUE DU COMPTE DE RÉSULTAT COMPARABLE PUBLIÉ ET RETRAITÉ

4.1.1. Compte de résultat IFRS de l'exercice 2020

(en millions d'euros)	2020 publié	IFRS 5	2020 retraité
Chiffre d'affaires	24 109,4	(7 422,4)	16 687,0
Achats et charges externes	(16 030,3)	4 725,1	(11 305,2)
Frais de personnel	(4 912,1)	1 268,1	(3 644,0)
Amortissements et provisions	(1 615,6)	353,1	(1 262,5)
Autres produits et charges opérationnels	59,6	(12,2)	47,4
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	38,8	8,6	47,4
Résultat opérationnel	1 649,9	(1 079,7)	570,2
Coût net du financement	(111,2)	14,7	(96,5)
Autres produits et charges financiers	733,3	(575,1)	158,2
Résultat financier	622,1	(560,4)	61,7
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(32,0)	0,0	(32,0)
Impôts sur les résultats	(677,2)	376,3	(300,9)
Résultat net des activités poursuivies	1 562,9	(1 263,8)	299,0
Résultat net des activités cédées	0,0	1 263,8	1 263,8
Résultat net consolidé	1 562,9	(0,0)	1 562,9
<i>Résultat net consolidé, part du Groupe</i>	425,6	0,0	425,6
<i>Intérêts minoritaires</i>	1 137,2	0,0	1 137,2
Résultat net part du Groupe par action (en euros, hors titres d'autocontrôle)			
– de base	0,15	0,0	0,15
– dilué	0,15	0,0	0,15
Résultat net part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros, hors titres d'autocontrôle)			
– de base	0,15		0,03
– dilué	0,15		0,03

4.2. TABLEAU DE PASSAGE SYNTHÉTIQUE DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ COMPARABLE PUBLIÉ ET RETRAITÉ

4.2.1. Variation de la trésorerie consolidée de l'exercice 2020

(en millions d'euros)	2020 publié	IFRS 5	2020 retraité
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net part du Groupe dans le résultat des activités poursuivies	425,6	(323,9)	101,7
Part des intérêts minoritaires dans le résultat des activités poursuivies	1 137,2	(939,9)	197,3
Résultat net des activités poursuivies	1 562,9	(1 263,8)	299,0
Charges et produits sans effet sur la trésorerie	919,6	144,7	1 064,3
Autres retraitements	743,9	(312,0)	431,9
Dividendes reçus	88,1	(6,0)	82,1
Impôts sur les sociétés décaissés	(237,6)	206,5	(31,1)
Investissements de contenus, nets	(1 481,4)	1 517,4	36,0
Incidence des variations des autres éléments du besoin en fonds de roulement	637,3	(283,1)	354,2
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies	2 232,8	3,7	2 236,5
Flux d'investissement			
Décaissements liés à des acquisitions	(2 043,2)	65,8	(1 977,4)
Encaissements liés à des cessions	352,0	(36,5)	315,5
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(54,6)	54,1	(0,5)
Flux nets de trésorerie sur investissements liés aux activités poursuivies	(1 745,7)	83,5	(1 662,4)
Flux de financement			
Décaissements	(4 957,0)	95,9	(4 861,1)
Encaissements	3 876,9	(764,5)	3 112,4
Intérêts nets décaissés sur emprunts	(108,3)	14,7	(93,6)
Intérêts nets décaissés sur contrats IFRS 16	(87,8)	18,2	(69,6)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement liées aux activités poursuivies	(1 276,2)	(635,7)	(1 911,9)
Incidence des variations de cours des devises	(135,6)	81,7	(53,9)
Incidence du reclassement des activités cédées		466,9	466,9
Autres	0,9	0,0	0,9
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(924,0)	(0,0)	(924,0)
Trésorerie à l'ouverture	2 615,7	0,0	2 615,7
Trésorerie à la clôture	1 691,7	0,0	1 691,7

NOTE 5. 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. Consécutivement aux rachats d'actions d'autocontrôle par Vivendi SE (Voir note 1 – Faits marquants), le taux de contrôle du Groupe dans Vivendi SE s'élève à 30,66 % au 31 décembre 2021 (hors actions d'autocontrôle). Compte tenu du renforcement de sa participation sur l'exercice 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 2021.

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 rendements 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 1^{er} janvier 2010 les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».

Les regroupements initiés postérieurement au 1^{er} janvier 2004 mais avant le 1^{er} 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 (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 ».

5.1. VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE 2021 ET 2020

5.1.1. Variations de périmètre de l'exercice 2021

• Entrée de périmètre au sein du secteur Communication

Les acquisitions portées par le groupe Vivendi concernent principalement Prisma Media, numéro un de la presse magazine en France, en print et en digital, comptant une vingtaine de marques de référence, dont l'acquisition s'est finalisée le 31 mai 2021 et l'acquisition de *TéléZ* en septembre 2021 qui vient consolider la position de Prisma Media en tant que leader sur le marché papier des magazines TV.

Le 16 décembre 2021, le Groupe a finalisé l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital pour un montant total de 610 millions d'euros. Pour rappel, le 27 septembre 2021, en contrepartie du nantissement des actions de Lagardère détenues par Amber Capital, Vivendi avait consenti un gage-espèces en faveur d'Amber Capital d'un montant de 595 millions d'euros pour le solde des actions détenues par Amber Capital représentant 17,5 % du capital de Lagardère. Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 45,13 % du capital et 22,3 % des droits de vote théoriques de Lagardère SA. Depuis le 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par le Groupe selon la méthode de la mise en équivalence (voir note 8.2 – Titres mis en équivalence).

À compter du 23 septembre 2021, à la suite de la déconsolidation d'UMG, Vivendi a conservé 10,03 % des actions qu'il détenait dans UMG, et Compagnie de Cornouaille, porteuse des titres Vivendi au sein du Groupe Bolloré, s'est vu attribuer un dividende exceptionnel en actions UMG représentant 17,68 % d'UMG (voir note 1 – Faits marquants). À cette occasion, l'intégralité du bilan de UMG, qui était jusqu'alors inclus dans le bilan du Groupe a été déconsolidé, et seule la ligne de titres mis en

équivalence vient désormais porter les 27,7 % d'UMG que le Groupe détient (voir note 8.2 – Titres mis en équivalence).

• Entrées de périmètre au sein du secteur Transport et logistique

Le 29 janvier 2021, le Groupe a acquis 55,96 % du capital de Foresea Technologies (Ovrsea), le reste du capital, hors instruments dilutifs, étant détenu par les cinq associés-fondateurs.

– *Effet global des acquisitions de l'exercice*

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, pour les entités consolidées en intégration globale, concernant les acquisitions de l'exercice, s'élève à 344,7 millions d'euros et porte principalement sur le groupe Vivendi, principalement sur Prisma Media et chez Bolloré Logistics sur Foresea Technologies. 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.

5.1.2. Variations de périmètre de l'exercice 2020

• Entrées de périmètre au sein du secteur Communication

Les acquisitions portées par le groupe Vivendi concernent principalement des acquisitions de Havas Group, qui poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et continue de se renforcer dans certaines expertises ou dans certaines zones géographiques. Les acquisitions concernent notamment Gate One Ltd au Royaume-Uni, spécialiste en transformation des entreprises, Shobiz, groupe indien leader en marketing expérientiel, Cicero, leader de conseil en affaires publiques et communication corporate, et Camp+ King, agence créative indépendante.

• **Effet global des acquisitions de la période**

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de l'exercice, s'élevait à 67,8 millions d'euros et portait principalement sur le groupe Vivendi, et essentiellement Havas Group sur Gate One. Les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs ont été finalisés dans le délai d'un an autorisé par la norme.

• **Sortie de périmètre du secteur Autres**

Perte de l'influence notable de Mediobanca constatée au cours du second semestre 2020. Mediobanca a été déconsolidée en date du 28 octobre 2020, l'évaluation des titres a été réalisée au cours de Bourse d'ouverture du 29 octobre 2020 de 5,98 euros. À cette date, les titres ont été inscrits pour leur juste valeur, soit 297 millions d'euros en titres non consolidés.

5.2. ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

5.2.1. Engagements donnés

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, Vivendi a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres :

- Vivendi s'est engagé à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19% du capital de Mediaset (renommée « MediaForEurope »

à compter du 25 novembre 2021) détenue par Simon Fiduciaria SpA sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de douze mois, au prix annuel établi. Vivendi et ses filiales ont, en outre, consenti ou reçu des options de vente et d'achat portant sur des titres de sociétés consolidées par mise en équivalence ou non consolidées.

Au 31 décembre 2021 (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)}	24,0	0,0	24,0	0,0
Garanties et autres engagements accordés	0,0	0,0	0,0	0,0

(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 d'Havas Group.

Au 31 décembre 2020 (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)}	20,0	0,0	20,0	0,0
Garanties et autres engagements accordés ⁽³⁾	223,0	0,0	0,0	223,0

(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 d'Havas Group.

(3) Correspond essentiellement aux passifs éventuels consécutifs aux engagements donnés dans le cadre de cessions de titres par Vivendi : UMG (notamment GVT et Activision Blizzard).

5.2.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2021 (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⁾	83,0	0,0	0,0	83,0

(1) Correspond essentiellement aux engagements reçus par Vivendi.

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres ⁽¹⁾	27,0	13,0	5,0	9,0

(1) Correspond essentiellement aux engagements reçus par Vivendi.

NOTE 6. DONNÉES LIÉES A L'ACTIVITÉ

6.1. 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.
	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.
	Ventes physiques de livres	Le produit des ventes physiques de livres, déduction faite d'une provision sur retour et des remises, le cas échéant, est comptabilisé au point d'expédition des ouvrages.

6.2. 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 d'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, de ventes physiques de livres. La participation mise en équivalence de UMG du Groupe est également intégrée à ce secteur ;
- 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.

6.2.1. Informations par secteur opérationnel

En 2021 ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et systèmes	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Ventes de biens	33,8	2 419,0	1 043,1	310,5	3,8	0,0	3 810,2
Prestations de services	7 223,4	44,2	8 512,6	50,4	7,3	0,0	15 837,9
Produits des activités annexes	55,5	45,8	11,3	9,4	1,4	0,0	123,4
Chiffre d'affaires externe	7 312,7	2 509,1	9 567,0	370,2	12,5	0,0	19 771,5
Chiffre d'affaires intersecteurs	49,4	1,8	5,4	14,3	61,6	(132,4)	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	7 362,0	2 510,9	9 572,4	384,5	74,1	(132,4)	19 771,5
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(282,6)	(19,3)	(810,2)	(20,3)	(41,8)	0,0	(1 174,2)
Résultat opérationnel sectoriel	714,0	71,3	348,5	(116,8)	(77,8)	0,0	939,2
Investissements corporels et incorporels	291,7	13,2	743,5	23,5	9,1	0,0	1 081,0
<i>Dont investissements locatifs</i>	<i>59,1</i>	<i>1,5</i>	<i>244,3</i>	<i>0,6</i>	<i>0,1</i>	<i>0,0</i>	<i>305,6</i>

En 2020 ^{(1) (2)} (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et systèmes	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Ventes de biens	24,1	1 809,3	767,0	225,7	16,6	0,0	2 842,7
Prestations de services	5 738,7	42,4	7 886,2	46,6	7,6	0,0	13 721,4
Produits des activités annexes	57,2	47,9	9,6	7,4	0,8	0,0	122,9
Chiffre d'affaires externe	5 819,9	1 899,6	8 662,8	279,7	25,0	0,0	16 687,0
Chiffre d'affaires intersecteurs	35,8	1,5	4,7	12,4	62,4	(116,8)	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 855,7	1 901,1	8 667,5	292,1	87,5	(116,8)	16 687,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(295,9)	(18,6)	(857,3)	(27,1)	(63,6)	0,0	(1 262,5)
Résultat opérationnel sectoriel	551,2	55,8	153,9	(102,0)	(88,7)	0,0	570,2
Investissements corporels et incorporels	250,8	10,4	588,7	54,1	12,8	0,0	916,8
<i>Dont investissements locatifs</i>	<i>75,0</i>	<i>0,2</i>	<i>131,4</i>	<i>10,6</i>	<i>1,5</i>	<i>0,0</i>	<i>218,7</i>

(1) Avant redevances de marques Bolloré SE.

(2) Retraité – voir note 4 – Comparabilité des comptes.

6.2.2. Informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France et DROM-COM	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	TOTAL
En 2021						
Chiffre d'affaires	9 018,7	3 829,0	3 116,3	2 074,5	1 732,9	19 771,5
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	34 020,7	13 056,0	3 198,6	1 467,6	773,3	52 516,2
Investissements corporels et incorporels	569,5	131,1	166,3	92,7	121,4	1 081,0
En 2020 ⁽²⁾						
Chiffre d'affaires	7 799,6	3 123,0	2 733,6	1 656,8	1 374,0	16 687,0
Actifs sectoriels ⁽¹⁾	22 395,3	12 283,1	2 910,0	16 220,7	852,6	54 661,7
Investissements corporels et incorporels	353,6	141,6	128,3	170,1	123,2	916,8

(1) Les actifs sectoriels comprennent les écarts d'acquisition, les actifs de contenus, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les participations mises en équivalence, les actifs financiers, les stocks et les créances d'exploitation et autres.

(2) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

6.3. 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 2020 étant ramenées au périmètre et taux de change de 2021.

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)	2021	2020 retraité	Variations de périmètre ⁽¹⁾	Variations de change ⁽²⁾	Décembre 2020 à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	19 771,5	16 687,0	253,6	(110,8)	16 829,8
Résultat opérationnel	939,2	570,2	34,7	(12,7)	592,2

(1) Les variations de périmètre concernent essentiellement l'acquisition de Prisma Media par Vivendi au 31 mai 2021. Concernant le résultat opérationnel, elles concernent également la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021, d'Universal Music Group à compter du 23 septembre 2021.

(2) Les variations de change sur le chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel sont principalement liées au renforcement de l'euro vis-à-vis du dollar US, du franc congolais, du zloty, du naira et de la livre sterling.

6.4. 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 et le crédit d'impôt recherche.

• 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)	2021	2020 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	19 771,5	16 687,0
Achats et charges externes :	(13 890,9)	(11 305,2)
– achats et charges externes	(13 759,4)	(11 177,0)
– locations et charges locatives ⁽²⁾	(131,5)	(128,2)
Frais de personnel	(3 947,0)	(3 644,0)
Amortissements et provisions	(1 174,2)	(1 262,5)
Autres produits opérationnels (*)	144,6	174,2
Autres charges opérationnelles (*)	(157,3)	(126,8)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ⁽³⁾	192,5	47,4
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	939,2	570,2

(1) Retraité – Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(2) Il s'agit des locations exclues du champ d'application d'IFRS 16.

(3) Voir note 8.2 – Titres mis en équivalence.

(*) Détails des autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2021			2020 ⁽¹⁾		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(12,8)	9,8	(22,6)	(9,6)	20,1	(29,7)
Pertes et gains de change nets de couverture	(67,3)	(4,4)	(62,9)	37,5	49,5	(12,0)
Crédits d'impôt Recherche	12,6	12,6	0,0	19,7	19,7	0,0
Autres	54,9	126,7	(71,8)	0,0	85,0	(85,0)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(12,6)	144,6	(157,3)	47,4	174,2	(126,8)

(1) Retraité – voir note 4 – Comparabilité des comptes.

6.5. 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).

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	208,6	(51,7)	156,8	187,2	(49,7)	137,5
Produits en cours, intermédiaires et finis	86,4	(17,9)	68,5	56,2	(5,4)	50,8
Autres prestations en cours	2,2	(0,3)	1,9	0,9	(0,3)	0,6
Marchandises	400,4	(31,5)	368,9	574,1	(128,1)	446,0
TOTAL	697,6	(101,4)	596,2	818,4	(183,5)	634,9

6.6. CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

Principes comptables

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants (voir note 8.3 – 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, des 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.

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	5 813,8	(286,1)	5 527,7	5 053,8	(331,4)	4 722,4
Créances sociales et fiscales d'exploitation ⁽¹⁾	230,7	(0,6)	230,1	247,0	(3,0)	244,0
Autres créances d'exploitation	1 826,8	(282,6)	1 544,2	1 776,3	(214,)	1 562,3
TOTAL	7 871,3	(569,3)	7 302,0	7 077,1	(548,4)	6 528,7

(1) Dont 37,7 millions d'euros de crédit d'impôt recherche courant au 31 décembre 2021 et 64,4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

6.6.1. Balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture

31 décembre 2021 (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	5 527,7	4 199,0	1 328,7	1 131,9	99,9	96,9
31 décembre 2020 (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	4 722,4	3 571,9	1 150,4	938,4	98,3	113,7

Le Groupe 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 Groupe Canal+ et Havas Group), 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 410,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 et de 314,4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

6.6.2. Analyse de la variation de la provision sur créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2021
Provisions clients et comptes rattachés	(331,4)	(62,3)	73,5	16,3	(3,0)	20,8	(286,1)

6.7. FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2021
Dettes fournisseurs	4 940,2	(64,8)	624,2	110,4	(1,1)	5 608,8
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	2 305,0	(2 410,3)	49,0	82,5	(26,2)	0,0
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	689,5	2,6	129,9	12,8	1,2	835,9
Autres dettes d'exploitation ⁽¹⁾	3 636,2	(478,0)	(71,1)	57,5	6,0	3 150,6
TOTAL	11 570,9	(2 950,5)	731,9	263,2	(20,2)	9 595,3

(1) Comprenant la part courante des autres dettes sur actifs de contenus (voir note 7.2.3 – Obligations contractuelles de contenus) et les engagements de rachat de titres pour 222,0 millions d'euros au 31 décembre 2020 (dont l'engagement de 188,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 lié au programme de rachat d'actions propres du groupe Vivendi en cours d'exécution au 31 décembre 2020).

6.8. AUTRES ACTIFS ET PASSIFS

Principes comptables

Les autres actifs non courants comprennent principalement 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 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 paiements de loyers futurs à plus d'un an actualisés (voir note 6.11 – Contrats de location), les dettes sur compléments de prix, la part non courante des obligations contractuelles de contenus enregistrées au bilan, 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.

6.8.1. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Crédits d'impôt recherche et compétitivité emploi	60,0	0,0	60,0	89,0	0,0	89,0
Autres	20,8	(2,7)	18,1	21,2	(2,9)	18,3
TOTAL	80,8	(2,7)	78,1	110,2	(2,9)	107,3

6.8.2. Autres passifs non courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2021
Engagements d'achats d'intérêts minoritaires ⁽¹⁾	108,2	14,7	0,2	4,4	26,7	154,1
Autres passifs non courants ⁽²⁾	2 619,1	(1 116,3)	275,5	65,5	(410,5)	1 433,3
TOTAL	2 727,3	(1 101,6)	275,7	69,9	(383,8)	1 587,4

(1) Principalement chez Vivendi.

(2) Comprend notamment des dettes IFRS 16 (voir note 6.11 – Contrats de location) pour 1 306,4 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 1 654,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 et la part non courante des obligations contractuelles de contenus (voir note 7.2.3 – Obligations contractuelles de contenus).

6.9. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

6.9.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Capacités satellitaires	511,0	69,0	267,0	175,0
Cautions sur douanes ⁽¹⁾	458,9	334,3	51,1	73,5
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés ⁽²⁾	254,5	108,8	67,9	77,8
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achats	255,1	134,5	116,4	4,1
Autres ⁽³⁾	621,0	241,0	358,0	22,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 100,5	887,6	860,3	352,4

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Capacités satellitaires	567,6	75,0	316,6	176,0
Cautions sur douanes ⁽¹⁾	442,2	334,4	37,7	70,1
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés ⁽²⁾	294,5	90,2	167,5	36,8
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achats	141,7	70,9	49,2	21,6
Autres ⁽³⁾	703,7	296,0	387,7	20,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 149,7	866,5	958,7	324,5

(1) Les cautions sur douanes 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.

(2) 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 de tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

(3) Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante, principalement Vivendi.

6.9.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Capacités satellitaires	83,0	41,0	32,0	10,0
Autres ⁽¹⁾	518,8	203,8	314,9	0,1
ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	601,8	244,8	346,9	10,1

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Capacités satellitaires	90,0	51,0	35,0	4,0
Autres ⁽¹⁾	4 651,9	2 260,7	2 285,7	105,5
ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	4 741,9	2 311,7	2 320,7	109,5

(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 plateformes 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.

6.10. ENGAGEMENTS DE LOCATION EN TANT QUE BAILLEUR

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	19,4	8,2	11,3	0,0
Loyers conditionnels de l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	19,4	8,2	11,3	0,0

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	19,6	8,5	11,0	0,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	19,6	8,5	11,0	0,1

6.11. CONTRATS DE LOCATION

Principes comptables

À compter du 1^{er} janvier 2019 et en application de la norme comptable IFRS 16, 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 d'une dette locative correspondant aux paiements de loyers futurs actualisés, ainsi qu'en contrepartie d'un actif au titre du droit d'utilisation relatif à ce contrat de location.

Les achats et ventes de droits d'accès et de droits d'utilisation de licences de propriété intellectuelle sont exclus du champ d'application de la norme IFRS 16, ainsi que 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.

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.

Le Groupe a opté pour une application de la norme IFRS 16 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives.

La détermination du montant des dettes locatives au 1^{er} 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 du document de référence 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 a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Le Groupe 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 1^{er} janvier 2019 de chaque contrat, en tenant compte de leur durée de location résiduelle à cette date, ainsi que de leur durée, afin de refléter le profil des paiements des contrats 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 :

- la valeur actualisée 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.

Au bilan consolidé, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont présentés au sein des immobilisations corporelles ou des autres immobilisations incorporelles selon l'actif qu'ils visent. Les dettes de loyers sont inscrites en autres passifs courants ou non courants selon leur maturité. Elles ne sont pas incluses dans l'endettement financier du Groupe.

6.11.1. Charge sur obligations locatives

La charge sur obligations locatives enregistrée au compte de résultat s'élève à 295,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 (314,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité, voir note 4 – Comparabilité des comptes).

6.11.2. Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Au 31 décembre 2021, le montant net des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location s'établit à 1 226,9 millions d'euros (1 550,3 millions d'euros au 31 décembre 2020), après déduction des amortissements cumulés pour 939,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 (1 099,9 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ces droits d'utilisation concernent les contrats de locations immobilières et les concessions.

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Amortissements	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Valeur nette
Droit d'utilisation des concessions	364,3	(163,8)	200,6	357,4	(149,0)	208,4
Droit d'utilisation des actifs corporels	1 801,6	(775,3)	1 026,3	2 292,7	(950,9)	1 341,9
TOTAL	2 166,0	(939,1)	1 226,9	2 650,2	(1 099,9)	1 550,3

Variation des droits d'utilisation

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre ⁽¹⁾	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2021
Droit d'utilisation des concessions	208,4	2,9	0,0	(13,3)	0,0	2,4	0,1	200,6
Droit d'utilisation des actifs corporels	1 341,9	302,7	(6,9)	(268,7)	(369,8)	38,5	(11,4)	1 026,3
VALEURS NETTES	1 550,3	305,6	(6,9)	(281,9)	(369,8)	40,9	(11,3)	1 226,9

(1) Dont essentiellement les effets de la déconsolidation de UMG en date du 23 septembre 2021 – Voir note 1 – Faits marquants.

6.11.3. Dette de loyers

Maturité de la dette de loyers

La maturité de la dette de loyers est fondée sur des hypothèses prises notamment dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16 (voir note 3 – Principes comptables).

Au 31 décembre 2021 (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	364,2	23,2	92,9	248,2
Dette relative à des locations d'actifs corporels	1 158,1	192,8	585,3	380,1
TOTAL DETTE DE LOYERS	1 522,3	215,9	678,2	628,3

Au 31 décembre 2020 (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	408,4	19,5	99,6	289,3
Dette relative à des locations d'actifs corporels	1 536,3	271,0	735,8	529,4
TOTAL DETTE DE LOYERS	1 944,6	290,5	835,5	818,7

NOTE 7. IMMOBILISATIONS ET CONTRATS DE CONCESSION

7.1. 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.

7.1.1. Évolution des *goodwill*

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2020	16 057,5
Prises de contrôle ⁽¹⁾	344,1
Cessions ⁽²⁾	(7 578,5)
Pertes de valeur ⁽³⁾	(216,8)
Variations de change ⁽⁴⁾	339,1
Autres	(4,2)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	8 941,2

(1) Lié essentiellement aux prises de contrôle au sein du groupe Vivendi – Voir note 5 – Périmètre de consolidation.

(2) Vivendi a déconsolidé Universal Music Group en date du 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi – Voir note 1 – Faits marquants.

(3) La Direction du Groupe a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2021, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 200 millions d'euros, qui reflète le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente.

(4) Comprend notamment les écarts de conversion du dollar américain (USD) en euro sur le groupe Vivendi.

7.1.2. Ventilation par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Communication	7 866,0	15 002,9
Transport et logistique	945,3	913,4
Logistique pétrolière	89,1	87,2
Stockage d'électricité et systèmes	32,1	45,2
Autres activités	8,8	8,8
TOTAL	8 941,2	16 057,5

7.1.3. Définition et regroupement des UGT

Le Groupe comprend au 31 décembre 2021, 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 : « Groupe Canal+ » (hors Studiocanal), « Havas », « Transport et logistique Afrique » (regroupement d'UGT « Logistique Afrique » et des UGT des concessions), « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession).

Ces activités sont décrites dans la note 6.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

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*).

7.1.4. 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, hormis les UGT relatives à une concession, pour lesquelles les projections de flux de trésorerie sont réalisées sur la durée des contrats, et n'intègrent pas de croissance à l'infini.

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, seule une dépréciation sur Gameloft a été comptabilisée au 31 décembre 2021.

Le groupe a examiné la valeur de l'écart d'acquisition sur Gameloft. La valeur recouvrable de Gameloft a été déterminée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation, en particulier la valeur d'utilité, fondée sur l'approche DCF (actualisation des flux de trésorerie futurs). À cet égard, les prévisions de flux de trésorerie et les paramètres financiers utilisés sont les plus récents validés par la Direction du groupe et mis à jour afin de refléter le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente. Sur ces bases, la Direction du groupe a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2021, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 200 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2021 (en millions d'euros)	Groupe Canal+ ⁽¹⁾	Havas Group ⁽²⁾	Transport et logistique Afrique ⁽³⁾	Logistique internationale ⁽⁴⁾
Valeur nette comptable du goodwill	4 082,6	2 157,0	418,1	526,1
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	Comparables (valeur d'utilité pour StudioCanal)	Valeur d'utilité	Comparables	Comparables
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :				
– taux de croissance sur valeur terminale	Comparables (1,0 % pour StudioCanal)	1,5 %	Comparables	Comparables
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	NA (7,8 % pour StudioCanal)	8,1 %	NA	NA
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :				
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (11,35 % pour StudioCanal)	19,7 %	NA	NA
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (– 6,29 % pour StudioCanal)	– 28,9 %	NA	NA

(1) 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.

(2) En 2020, les UGT ont été redéfinies afin de refléter l'organisation opérationnelle actuelle d'Havas Group reflétant l'intégration des activités Créative et Média au sein des Villages Havas, ainsi que le développement du pôle Health & You. À compter du 31 décembre 2020, Vivendi met en œuvre le test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif aux activités Créative, Health & You et Media au niveau du regroupement d'UGT Havas Group, ce qui correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

(3) Sur la base des multiples de valorisation observés lors de transactions récentes, le Groupe considère que la valeur recouvrable de « Transport et logistique Afrique » est supérieure à sa valeur comptable.

(4) Sur la base des multiples de valorisation observés lors de transactions récentes, le Groupe considère que la valeur recouvrable de « Logistique internationale » est supérieure à sa valeur comptable.

2020 (en millions d'euros)	Groupe Canal+	Havas Group	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	4 042,3	2 100,2	413,5	492,7
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	NA ⁽¹⁾	valeur d'utilité ⁽²⁾	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	Comparables ⁽¹⁾	1,5 %	2,0 %	2,0 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	NA ⁽¹⁾	7,8 % ⁽²⁾	9,8 %	6,9 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :				
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA ⁽¹⁾ (8,97 % pour StudioCanal)	13,6 %	13,7 %	18,2 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA ⁽¹⁾ (– 1,12 % pour StudioCanal)	– 10,9 %	– 4,0 %	– 11,2 %

(1) 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.

(2) En 2020, les UGT ont été redéfinies afin de refléter l'organisation opérationnelle actuelle d'Havas Group reflétant l'intégration des activités Créative et Média au sein des Villages Havas, ainsi que le développement du pôle Health & You. Au 31 décembre 2020, Vivendi a entre outre mis en œuvre le test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif aux activités Créative, Health & You et Média au niveau du regroupement d'UGT Havas Group, ce qui correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

7.2. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

Principes comptables

Les actifs de contenus ne concernent que les activités de Vivendi :

• UMG (Jusqu'à sa déconsolidation au 23 septembre 2021 – voir note 1 – Faits marquants.)

Les avances consenties aux ayants droit (artistes musicaux, compositeurs et coéditeurs) 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. Ces pertes de valeur sont comptabilisées en coût des ventes.

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.

Les droits et catalogues musicaux comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis. Le réexamen annuel de la valeur des immobilisations incorporelles effectué fin 2016 par Vivendi a conduit à un changement des modalités d'amortissement des droits et catalogues musicaux au 1^{er} janvier 2017, qui se traduit notamment par l'extension de la durée d'amortissement de quinze à vingt ans.

• Groupe Canal+

Droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs

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 actifs de contenus, 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 significatif et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans le coût des ventes.

Films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers

Les films et programmes télévisuels produits ou acquis avant leur première exploitation, en vue d'être vendus à des tiers, sont comptabilisés en actifs de contenus, à leur coût de revient (principalement coûts directs de production et

frais généraux) ou à leur coût d'acquisition. Le coût des films et des programmes télévisuels est amorti et les autres coûts afférents sont constatés en charges 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). Vivendi 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.

Le cas échéant, les pertes de valeur estimées sont provisionnées pour leur montant intégral dans le résultat de la période, sur une base individuelle par produit, au moment de l'estimation de ces pertes.

Catalogues de droits cinématographiques et télévisuels

Les catalogues 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). Ils sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition ou de transfert, et amortis respectivement par groupe de films ou individuellement selon la méthode des recettes estimées.

• Editis

Création éditoriale

Les coûts de création éditoriale regroupent l'ensemble des dépenses engagées lors de la première phase de réalisation d'un ouvrage (préresse, lecture, correction, traduction forfaitaire, droit photo, illustration, recherche iconographique, maquette, mise en page). La phase éditoriale couvre la période de conception, de création et de mise au point d'une maquette définitive.

Les dépenses de création éditoriale sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si et seulement si :

- les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et se rapportent à des projets nettement individualisés ;
- la maison d'édition peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du projet ;
- la maison d'édition peut démontrer l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement et la commercialisation de l'ouvrage.

Les dépenses correspondant aux budgets d'études et aux études de marché sont considérées comme des charges lorsqu'elles sont encourues. Pour l'ensemble des projets, des modalités d'éligibilité à l'activation ainsi qu'une nomenclature des dépenses ont été déterminées, ces dernières étant imputées par projet.

Droits d'auteurs

Les avances versées aux auteurs (à-valoir, avances garanties, minimums garantis) sont comptabilisées en immobilisations incorporelles.

7.2.1. Composition des actifs de contenus

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits et catalogues musicaux	0,0	0,0	0,0	13 177,0	(7 639,3)	5 537,7
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	0,0	0,0	0,0	1 859,2	0,0	1 859,2
Contrats de merchandising et de services aux artistes	0,0	0,0	0,0	20,3	(20,3)	0,0
Coût des films et des programmes télévisuels	7 524,7	(6 971,1)	553,6	7 074,1	(6 488,2)	585,9
Droits de diffusion d'événements sportifs	578,0	0,0	578,0	416,0	0,0	416,0
Créations éditoriales	959,9	(916,7)	43,2	902,4	(859,3)	43,1
Autres	53,5	(31,9)	21,6	37,4	(23,8)	13,6
TOTAL ACTIFS DE CONTENUS	9 116,1	(7 919,7)	1 196,4	23 486,4	(15 030,9)	8 455,5
Déduction des actifs de contenus courants	873,5	(12,9)	860,6	1 365,6	(19,7)	1 345,9
TOTAL ACTIFS DE CONTENUS NON COURANTS	8 242,6	(7 906,8)	335,8	22 120,8	(15 011,2)	7 109,6

7.2.2. Variation des actifs de contenus

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentations	Diminutions	Dotations nettes	Déconsolidation d'Universal Music Group	Variations de change et autres	Au 31/12/2021
Actifs de contenus	8 455,5	2 887,0	(2 578,0)	(271,3)	(7 759,1)	462,3	1 196,4
VALEURS NETTES	8 455,5	2 887,0	(2 578,0)	(271,3)	(7 759,1)	462,3	1 196,4

7.2.3. Obligations contractuelles de contenus

Engagements donnés enregistrés au bilan : passifs de contenus

Les passifs de contenus sont principalement enregistrés en « dettes d'exploitation et autres » ou en « autres passifs non courants » selon qu'ils sont classés parmi les passifs courants ou non courants.

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	0,0	0,0	0,0	0,0
Droits de diffusion de films et programmes ⁽¹⁾	206,0	206,0	0,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	455,0	455,0	0,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres	87,0	83,0	3,0	1,0
PASSIFS DE CONTENUS	748,0	744,0	3,0	1,0

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	2 315,0	2 305,0	10,0	0,0
Droits de diffusion de films et programmes ⁽¹⁾	174,0	174,0	0,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	275,0	275,0	0,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres	535,0	278,0	252,0	5,0
PASSIFS DE CONTENUS	3 299,0	3 032,0	262,0	5,0

Engagements hors bilan au titre des actifs de contenus

Engagements donnés

Au 31 décembre 2021 (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⁾	3 256,0	1 220,0	2 016,0	20,0
Droits de diffusion d'événements sportifs ⁽²⁾	2 638,0	951,0	1 609,0	78,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres	38,0	30,0	7,0	1,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIFS DE CONTENUS	5 932,0	2 201,0	3 632,0	99,0

Au 31 décembre 2020 (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⁾	4 063,1	1 194,0	2 844,1	25,0
Droits de diffusion d'événements sportifs ⁽²⁾	2 601,2	991,0	1 602,2	8,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres ⁽³⁾	1 373,8	747,0	598,8	28,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIFS DE CONTENUS	8 038,1	2 932,0	5 045,1	61,0

(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 de Groupe 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 2021, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 40 millions d'euros (52 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 chaîne 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 22 millions d'euros au 31 décembre 2021, comparé à 380 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution signé avec beIN Sports pour la période du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2025.

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.

Le 2 décembre 2021, Groupe Canal+ a annoncé la signature d'un accord historique avec les organisations du cinéma français, prolongeant ainsi, jusqu'en 2024 au moins, un partenariat de plus de trente ans. Cet accord prévoit notamment :

- un investissement garanti de plus de 600 millions d'euros pour les trois prochaines années dans le cinéma français et européen pour Canal+ et Ciné+ ;
- un avancement de la fenêtre de Canal+ dans la chronologie des médias six mois après la sortie en salles, conforme à son statut renouvelé de premier contributeur du cinéma français et européen ;
- une fenêtre de droits exclusifs pour Canal+ de neuf mois minimum, pouvant aller jusqu'à seize mois avec la deuxième fenêtre ;
- une meilleure capacité d'exposition et de circulation des œuvres sur les antennes cinéma de Groupe Canal+ comme sur myCanal.

(2) Comprend notamment les droits de diffusion de Groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :

Au 31 décembre 2021 :

- Lot 3 du Championnat de France de football de Ligue 1 de 2022-2023 et 2023-2024 via l'accord de sous licence signé avec beIN Sports le 12 février 2020. Canal+ a résilié l'accord de sous licence mais a été enjoint en application de la décision du tribunal de commerce de Nanterre du 5 août de continuer à exécuter cet accord jusqu'à la décision au fond amené à se prononcer sur la résiliation de cet accord, et ce droit de diffusion fait l'objet d'un contentieux (se reporter à la note 11.2 « Litiges en cours ») ;
- Ligue des Champions en exclusivité pour les deux lots premium pour les saisons 2022-2023 et 2023-2024, dont Groupe Canal+ a consenti des droits de codiffusion exclusive au groupe Altice par le biais d'un accord de sous licence, pour les mêmes saisons ;
- Premier League anglaise : le 8 juillet 2021, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de cet accord en France pour trois saisons supplémentaires, soit de 2022-2023 à 2024-2025. Canal+ poursuit son développement à l'international avec l'acquisition des droits exclusifs de la Premier League en intégralité, à compter de la saison 2022-2023, en République tchèque et Slovaquie pour trois saisons jusqu'à la saison 2024-2025 ;
- Championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité jusqu'à la fin de la saison 2022-2023. Le 3 mars 2021, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de cet accord pour quatre saisons, soit jusqu'à la fin de la saison 2026-2027 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité jusqu'à la saison 2024 ;
- MotoGP™, Moto2 et Moto3 en exclusivité jusqu'à la saison 2028.

Ces engagements sont comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

Au 31 décembre 2020 :

- Lot 3 du Championnat de France de football de Ligue 1 pour trois saisons de 2021-2022 à 2023-2024 via l'accord signé avec beIN Sports le 12 février 2020 ;
- 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 la saison 2021-2022 ;
- Championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les deux saisons 2021-2022 à 2022-2023 ;
- Formule 1, Formule 2 et du GP3 : le 21 janvier 2020, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de l'accord pour la diffusion en exclusivité pour l'intégralité des saisons 2021 et 2022 ;
- MotoGP™, Moto2 et Moto3 pour les saisons 2021 à 2023.

Ces engagements seront comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

(3) Au 31 décembre 2020, concernait 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.

Engagements reçus

Au 31 décembre 2021 (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	112,0	89,0	23,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	371,0	145,0	226,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Autres	7,0	3,0	2,0	2,0
ENGAGEMENTS REÇUS AU TITRE DES ACTIFS DE CONTENUS	490,0	237,0	251,0	2,0

Au 31 décembre 2020 (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	176,0	133,0	43,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	52,0	52,0	0,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Autres	7,0	5,0	2,0	0,0
ENGAGEMENTS REÇUS AU TITRE DES ACTIFS DE CONTENUS	235,0	190,0	45,0	0,0

7.3. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des droits d'utilisation d'actifs incorporels pris en location, 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 7.5 – Contrats de concession).

Les autres 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. Les durées d'utilité des principales catégories d'autres d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

	Durée du contrat de concession (voir note 7.5 – Contrats de concession)
Droit d'exploitation des concessions et licences WiMax	
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 ou 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 132,7 millions d'euros pour l'exercice 2021 et concerne principalement les développements réalisés par le groupe Vivendi.

7.3.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Marques, enseignes ⁽¹⁾	2 248,5	(99,6)	2 148,9	2 331,5	(73,7)	2 257,8
Relations clients	1 787,2	(823,6)	963,6	1 785,2	(681,1)	1 104,1
Immobilisations incorporelles du domaine concédé ⁽²⁾	919,5	(249,5)	669,9	900,5	(213,7)	686,9
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	1 191,3	(891,4)	299,8	1 196,5	(891,7)	304,8
Droit d'utilisation des actifs incorporels ⁽³⁾	364,3	(163,8)	200,6	357,4	(149,0)	208,4
Autres	903,2	(497,6)	405,6	871,5	(512,9)	358,6
TOTAL	7 414,0	(2 725,5)	4 688,5	7 442,7	(2 522,0)	4 920,7

(1) Correspondent notamment aux marques identifiées sur Groupe Canal+ lors de la prise de contrôle de Vivendi par le Groupe, dont la valeur est testée annuellement lors de la revue de valeur des UGT.

(2) 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.

(3) Voir note 6.11 – Contrats de location.

7.3.2. Variation des autres immobilisations incorporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2021
Marques, enseignes	2 257,8	0,2	(0,4)	0,0	(79,5)	(3,7)	(25,5)	2 148,9
Relations clients	1 104,1	0,7	0,0	(143,6)	0,0	(4,8)	7,2	963,6
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	686,9	5,9	0,0	(32,3)	0,0	7,9	1,6	669,9
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	304,8	29,6	(0,4)	(101,5)	5,7	1,3	60,3	299,8
Droit d'utilisation des actifs incorporels ⁽¹⁾	208,4	2,9	0,0	(13,3)	0,0	2,4	0,1	200,6
Autres	358,6	187,9	(3,5)	(128,8)	11,4	1,6	(21,7)	405,6
VALEURS NETTES	4 920,7	227,2	(4,4)	(419,5)	(62,4)	4,7	22,0	4 688,5

(1) Voir note 6.11 – Contrats de location.

7.4. 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	8 à 33 ans
Installations techniques, matériels et outillages	3 à 13 ans
Décodeurs	5 à 7 ans
Autres immobilisations corporelles	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.

7.4.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	233,9	(17,2)	216,7	227,0	(15,2)	211,9
Constructions et aménagements	1 885,6	(971,8)	913,8	1 970,6	(990,9)	979,7
Installations techniques, matériels	3 560,5	(2 659,7)	900,7	3 711,5	(2 807,8)	903,7
Droit d'utilisation des actifs corporels ⁽¹⁾	1 801,6	(775,3)	1 026,3	2 292,7	(950,9)	1 341,9
Autres ⁽²⁾	1 362,2	(815,8)	546,4	1 765,2	(1 138,3)	626,9
TOTAL	8 843,8	(5 239,9)	3 603,9	9 967,1	(5 903,1)	4 064,0

(1) Voir note 6.11 – Contrats de location.

(2) Dont immobilisations en cours.

7.4.2. Variation des immobilisations corporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2021
Terrains et agencements	211,9	11,8	(1,2)	(2,0)	(8,0)	2,6	1,7	216,7
Constructions et aménagements	979,7	49,1	(3,1)	(99,4)	(107,0)	19,6	74,9	913,8
Installations techniques, matériels	903,7	205,5	(9,9)	(166,1)	(16,7)	2,7	(18,4)	900,7
Droit d'utilisation des actifs corporels ⁽¹⁾	1 341,9	302,7	(6,9)	(268,7)	(369,8)	38,5	(11,4)	1 026,3
Autres ⁽²⁾	626,9	284,6	(6,8)	(95,2)	(127,6)	26,2	(161,6)	546,4
VALEURS NETTES	4 064,0	853,7	(27,9)	(631,5)	(629,1)	89,6	(114,8)	3 603,9

(1) Voir note 6.11 – Contrats de location.

(2) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 6.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

7.5. 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 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 7.3 – 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 7.5.3 – 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.

7.5.1. Caractéristiques des contrats de concession
 Concessions portuaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de constructions 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
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
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

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
Moroni Terminal ⁽²⁾	État comorien	10 ans à compter de mai 2012, renouvellement pour une période de 10 ans (tacite reconduction)	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 Gateway Terminal Private Limited) ^{(1) (2)}	Autorités portuaires Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter de juillet 2013	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 2018	Quai 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.

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 11.1 – 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 2021.

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

NA : non applicable.

La concession BlueSG Ltd a été dénoncée sur l'exercice 2021. Les concessions en vigueur 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 11.1 – Provisions. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure. Par ailleurs, la société SFDM a été cédée à l'État en janvier 2022 (voir note 15 – Événements postérieurs à la clôture).

7.5.2. Concessions signées au 31 décembre 2021 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 2020	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	28 ans à compter de mai 2015	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 à compter de 2018	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
Suez Canal Automotive Terminal	Autorité générale de la zone économique du canal de Suez	30 ans à compter de la mise en service commerciale (devant intervenir au plus tard en mars 2023)	Quai et surface pour réalisation des terre-pleins à Port-Saïd	Aménagement des quais et des terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien et réparation des installations portuaires

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

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 Benirail 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.

7.5.3. 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 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Investissements futurs au titre des concessions ⁽¹⁾	924,6	159,8	211,4	553,4
Total	924,6	159,8	211,4	553,4

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Investissements futurs au titre des concessions ⁽¹⁾	881,8	52,1	351,1	478,6
TOTAL	881,8	52,1	351,1	478,6

(1) 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 initialement prévus s'élevait à environ 800 millions d'euros.

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 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Investissements futurs au titre des concessions	374,4	73,5	76,2	224,7
TOTAL	374,4	73,5	76,2	224,7

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Investissements futurs au titre des concessions	311,2	84,7	125,7	100,9
TOTAL	311,2	84,7	125,7	100,9

NOTE 8. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

8.1. 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)	2021	2020 ⁽¹⁾
Coût net du financement	(100,1)	(96,5)
– Charges d'intérêts	(122,8)	(151,7)
– Autres charges	(4,0)	(3,6)
– Revenus des créances financières	24,8	56,3
– Autres produits	1,9	2,6
Autres produits financiers (*)	503,2	580,8
Autres charges financières (*)	(519,8)	(422,6)
RÉSULTAT FINANCIER	(116,7)	61,7

(1) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(*) Détails des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2021			2020 ⁽⁵⁾		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	168,8	168,8	0,0	33,3	33,3	0,0
Cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement	0,0	188,8	(188,8)	0,0	0,3	(0,3)
Effet des variations de périmètre de consolidation ⁽²⁾	(42,5)	34,9	(77,5)	142,0	339,0	(197,0)
Variations des provisions financières	(23,2)	18,2	(41,3)	(14,8)	5,9	(20,6)
Mise à la juste valeur des actifs financiers ⁽³⁾	21,9	25,5	(3,6)	100,5	102,4	(1,9)
Charges d'intérêts sur dettes de loyers	(63,8)	0,0	(63,8)	(69,5)	0,0	(69,5)
Autres ⁽⁴⁾	(77,7)	67,1	(144,8)	(33,3)	99,9	(133,2)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(16,6)	503,2	(519,8)	158,2	580,8	(422,6)

(1) Comprend en 2021, les dividendes reçus de Mediaset chez Vivendi pour un montant de 102 millions d'euros.

(2) Comprend en 2020, la déconsolidation de Mediobanca ainsi que le complément de prix chez Vivendi des titres GVT pour 55,6 millions d'euros.

(3) Comprend en 2020 l'impact de la variation de la juste valeur des ventes à terme optionnelles de titres Mediobanca pour 109 millions d'euros.

(4) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment les pertes et gains de change nets de couverture sur éléments financiers pour un montant de - 19,4 millions d'euros, contre - 43,6 millions d'euros en décembre 2020.

(5) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

8.2. 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 7.1 – *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, le Groupe applique IAS 28.

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 31 décembre 2020	4 084,3
Variation du périmètre de consolidation ⁽¹⁾	12 870,4
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	192,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(582,7)
Autres mouvements ⁽²⁾	(137,1)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	16 427,4

(1) Comprend principalement l'entrée d'Universal Music Group et de Lagardère en mise en équivalence, ainsi que l'acquisition complémentaires de titres Lagardère auprès de Amber Capital.

(2) Dont principalement - 203,3 millions d'euros de dividendes versés et 96,9 millions d'euros d'écarts de conversion.

Valeur consolidée des principales sociétés mises en équivalence

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

Au 31 décembre 2021 (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			
UMG (Par Vivendi) – 10,03 %	25,1		4 234,8
UMG (Par Compagnie de Cornouaille) – 17,67 %	44,3		7 465,8
Sous-total UMG (*)	69,4		11 700,6
Lagardère (**)	19,6		1 468,7
Telecom Italia (***)		(631,7)	2 390,2
Autres MEE chez Vivendi ⁽¹⁾	37,6		304,1
Autres	5,5	49,0	262,9
Sous-total entités sous influence notable	132,1	(582,7)	16 126,6
Partenariats	60,4		300,8
TOTAL	192,5	(582,7)	16 427,4
Au 31 décembre 2020 ⁽²⁾ (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			
Telecom Italia		125,9	3 068,8
Autres MEE chez Vivendi ⁽¹⁾	(9,4)		520,4
Mediobanca (****)		(172,3)	0,0
Autres	4,2	14,4	213,7
Sous-total entités sous influence notable	(5,2)	(32,0)	3 802,9
Partenariats	52,7		281,4
TOTAL	47,4	(32,0)	4 084,3

(1) Dont Banijay Group Holding avec une valeur de mise en équivalence de 254 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 238 millions d'euros au 31 décembre 2020.

(2) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(*) Universal Music Group

Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 502,3 millions d'actions UMG, représentant 27,7 % (10,03 % par Vivendi et 17,67 % par Compagnie de Cornouaille) du capital et des droits de vote d'UMG. Le Groupe a cédé le contrôle et déconsolidé 70 % d'Universal Music Group en date du 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi. À compter de cette date, UMG est comptabilisé par le Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe considérant pouvoir exercer une influence notable sur UMG notamment grâce au pacte d'actionnaires conclu entre Compagnie de l'Odéa, Vivendi et le consortium mené par Tencent, signé préalablement à l'introduction en Bourse d'UMG et constitutif d'une action de concert au sens du droit néerlandais. Au 31 décembre 2021, le cours de Bourse des actions d'UMG était de 24,78 euros par action, et la valeur des titres mis en équivalence au bilan consolidé est de 23,29 euros par action.

(**) Lagardère

Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 63,7 millions d'actions Lagardère, représentant 45,13 % du capital de Lagardère, compte tenu des 24,7 millions d'actions acquises auprès d'Amber Capital le 16 décembre 2021, conformément à l'accord conclu entre Vivendi et Amber Capital le 14 septembre 2021. Conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés à l'ensemble des actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par les autorités de concurrence. La participation du Groupe dans Lagardère s'établira ainsi, durant cette période, à 22,3 % des droits de vote théoriques. À compter du 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par le Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, le Groupe considérant pouvoir exercer une influence notable sur Lagardère après que les Assemblées générales des associés commandités et des actionnaires commanditaires de

Lagardère SCA réunies le 30 juin 2021 ont approuvé la transformation de la société en société anonyme à Conseil d'administration et procédé à l'élection des nouveaux membres du Conseil d'administration de Lagardère SA, dont Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de Vivendi. Au 31 décembre 2021, le cours de Bourse des actions de Lagardère était de 24,38 euros par action, et la valeur des titres mis en équivalence au bilan consolidé est de 23,06 euros par action.

(***) Telecom Italia

Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 3 640,1 millions d'actions ordinaires avec droit de vote de Telecom Italia, représentant 23,75 % des actions ordinaires avec droit de vote et 17,04 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote. À cette date, le cours de Bourse des actions ordinaires de Telecom Italia (0,434 euro par action) fait apparaître une baisse par rapport au coût moyen d'achat par le Groupe et à la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence. Sans changement par rapport aux clôtures précédentes, Vivendi a testé la valeur de sa participation dans Telecom Italia, afin de déterminer si sa valeur recouvrable était supérieure à sa valeur comptable. Avec l'aide d'un expert indépendant, le Groupe a mis en œuvre les méthodes usuelles d'évaluation : valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs ; 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. Nonobstant l'amélioration attendue par le Groupe des perspectives de valorisation de Telecom Italia, le Groupe a déprécié sa participation mise en équivalence à hauteur de 618,3 millions d'euros (- 0,17 euro par action) afin de tenir compte notamment des incertitudes sur l'environnement économique et des changements stratégiques susceptibles d'affecter les perspectives de Telecom Italia. Dans les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit ainsi à 0,657 euro par action.

Informations financières à 100 % de Universal Music Group, Lagardère et Telecom Italia utilisées pour la préparation des états financiers annuels du Groupe

Les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Universal Music Group, Lagardère et Telecom Italia sont les suivants :

(en millions d'euros)	Universal Music Group	Lagardère	Telecom Italia
Bilan	30 juin 2021 ⁽¹⁾	30 juin 2021 ⁽¹⁾	30 septembre 2021 ⁽²⁾
<i>Date de publication</i>	28 juillet 2021	26 juillet 2021	28 octobre 2021
Actifs non courants	7 808	5 260	61 916
Actifs courants	2 865	3 096	11 065
Total actif	10 673	8 356	72 981
Capitaux propres	1 487	686	30 640
Passifs non courants	2 308	4 332	28 870
Passifs courants	6 878	3 338	13 471
Total passif	10 673	8 356	72 981
<i>dont position/(dette) financière nette ⁽³⁾</i>	205	(1 716)	(22 492)

(en millions d'euros)	Universal Music Group	Lagardère	Telecom Italia
Compte de résultat	Comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ⁽¹⁾	Comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ⁽¹⁾	Comptes neuf mois au 30 septembre 2021 ⁽²⁾
<i>Date de publication</i>	3 mars 2022 ⁽⁴⁾	17 février 2022 ⁽⁵⁾	28 octobre 2021
Chiffre d'affaires	8 504	5 130	11 403
EBITDA/Resop ⁽³⁾	1 686	249	4 394
Résultat net, part du Groupe	886	(101)	22
<i>dont activités poursuivies</i>	886	(103)	22
<i>activités cédées ou en cours de cession</i>		2	
Quote-part du Groupe dans le résultat net	69 ⁽¹⁾	19 ⁽¹⁾	(13) ⁽²⁾
Autres éléments du résultat global	30	11	18
Dividendes versés au Groupe	(100)	NA	(36)

NA : Non applicable.

(1) Afin de mettre en équivalence Universal Music Group et Lagardère, le Groupe s'appuie sur les informations financières qu'ils ont publiées. À la date du Conseil d'administration arrêtant les états financiers consolidés du Groupe de l'exercice 2021, Universal Music Group et Lagardère ont publié leur compte de résultat, respectivement le 3 mars 2022 et le 17 février 2022, mais n'ont pas publié leur bilan. Dans l'attente de la publication de leurs états financiers consolidés complets, le Groupe présente le bilan d'Universal Music Group et de Lagardère arrêté au 30 juin 2021, dernier bilan publié. La quote-part du Groupe dans le résultat net d'Universal Music Group s'élève à 69 millions d'euros, après amortissements des actifs pour – 21 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition. Au titre de Lagardère, la quote-part s'élève à 19 millions d'euros, et l'allocation du prix d'acquisition est en cours.

(2) 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 du Groupe 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 2021, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2020 et des neuf premiers mois de l'exercice 2021 pour un montant total de – 13 millions d'euros (après amortissements des actifs pour – 60 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition). Ces montants sont conservés dans les comptes du Groupe Bolloré.

Au 31 décembre 2020, conformément au décret-loi n° 104/2020 (art. 110, sous-sections 8 et 8 bis), Telecom Italia a bénéficié de la possibilité de réévaluer la valeur fiscale de ses actifs en l'alignant sur leur valeur comptable. En conséquence, à compter de l'exercice 2021, Telecom Italia est en mesure de générer une économie fiscale liée à l'amortissement de la valeur fiscale réévaluée pour un montant net de 5 877 millions d'euros amortissable sur une période de dix-huit ans. Ainsi, l'économie fiscale courante attendue par Telecom Italia s'élève à 326 millions d'euros par an, soit 56 millions d'euros par an en quote-part du Groupe. Conformément aux méthodes comptables du Groupe et compte tenu du décalage d'un trimestre dans la comptabilisation de la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia, au 31 décembre 2021, le Groupe a :

– au titre du premier trimestre 2021, extourné sa quote-part (1 009 millions d'euros) du produit d'impôt différé comptabilisé par Telecom Italia au quatrième trimestre 2020 ;

– au titre des deuxième, troisième et quatrième trimestres 2021 pris en compte sa quote-part (42 millions d'euros) de l'économie d'impôt courante au titre des neuf premiers mois de l'exercice 2021 de Telecom Italia.

Pour information, le résultat net part du groupe de Telecom Italia pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, publié le 3 mars 2022, est une perte s'élevant à – 8 652 millions d'euros, en raison notamment de :

– la dépréciation de l'écart d'acquisition sur les activités domestiques (– 4 120 millions d'euros),

– ainsi que la dépréciation partielle (– 3 785 millions d'euros) de l'actif d'impôt différé relatif à l'amortissement de la valeur fiscale réévaluée de certains actifs, conformément au décret-loi n° 104/2020 (art. 110, sous-sections 8 et 8 bis), qui avait conduit Telecom Italia à comptabiliser un produit d'impôt différé de 5 877 millions d'euros dans le résultat net part du groupe au quatrième trimestre 2020, non pris en compte par le Groupe.

Compte tenu de la dépréciation (– 618,3 millions d'euros) comptabilisée par le Groupe au 31 décembre 2021 sur ses titres Telecom Italia, ainsi que la non-prise en compte par le Groupe de sa quote-part (1 009 millions d'euros) du produit d'impôt différé comptabilisé par Telecom Italia au quatrième trimestre 2020, la quote-part de résultat de Telecom Italia comptabilisée par le Groupe au 31 décembre 2021 n'est pas affectée par les dépréciations comptabilisées par Telecom Italia au quatrième trimestre 2021.

(3) Mesures à caractère non strictement comptable, y compris l'EBITDA, tel que publiées par Universal Music Group et Telecom Italia, ainsi que le Resop (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées) tel que publié par Lagardère, utilisées comme indicateur de performance.

(4) Les informations financières publiées par Universal Music Group sont non auditées, le rapport d'audit relatif à la certification étant en cours.

(5) Les procédures d'audit sur les comptes consolidés de Lagardère ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre.

(en millions d'euros)	Date de publication	Comptes neuf mois au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾
		Telecom Italia 10 novembre 2020
Actifs non courants		55 819
Actifs courants		9 036
Total actif		64 855
Capitaux propres		21 473
Passifs non courants		33 002
Passifs courants		10 380
Total passif		64 855
<i>dont dette financière nette ⁽²⁾</i>		25 632
Chiffre d'affaires		11 657
EBITDA ⁽²⁾		5 118
Résultat net, part du Groupe		1 178
<i>dont activités poursuivies</i>		1 178
<i>activités cédées ou en cours de cession</i>		
Autres éléments du résultat global, part du Groupe		929
Résultat global, part du Groupe		249
Quote-part du Groupe dans le résultat net		186 ⁽³⁾
Autres éléments du résultat global		(159) ⁽³⁾
Dividendes versés au Groupe		(36)

(1) Au 31 décembre 2020, le résultat du Groupe prenait en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2019 et des neuf premiers mois de l'exercice 2020, soit une quote-part de profit de 126 millions d'euros (après amortissements des actifs pour – 60 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition).

(2) Mesures à caractère non strictement comptable, telles que publiées par Telecom Italia (Alternative Performance Measures).

(3) Comprendait notamment – 209 millions d'euros relatifs à des écarts de conversion.

(****) Mediobanca

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

L'Assemblée générale du 28 octobre 2020 a entériné la nouvelle composition du Board de Mediobanca, qui ne comprend plus qu'un seul représentant proposé à l'origine par Financière du Perquet sur 15 membres. Au regard, de surcroît, de la baisse constatée du poids de Financière du Perquet dans le capital de Mediobanca, le Groupe a considéré que les conditions de l'influence

notable n'étaient plus réunies à compter de cette date, et a comptabilisé la perte d'influence notable selon les normes en vigueur en 2020.

La participation résiduelle dans Mediobanca est évaluée selon IFRS 9 depuis la date de perte d'influence notable (voir note 8.3 – Autres actifs financiers).

Au 31 décembre 2020, une contribution était retenue pour Mediobanca, consolidé jusqu'en octobre 2020. Elle était à cette date de – 172,3 millions d'euros (compensé par des impacts en résultat financier au titre de vente à termes programmées).

8.3. 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.

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 attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018 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 2021 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette ⁽¹⁾	Dont non courant	Dont courant
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			8 460,6	8 270,4	190,2
Actifs financiers à la juste valeur par résultat			473,6	57,9	415,7
Actifs financiers au coût amorti	511,6	(178,5)	333,1	311,4	21,7
TOTAL			9 267,3	8 639,7	627,5

(1) Les autres actifs financiers en valeur nette comprennent notamment des titres de participations cotés et non cotés pour 8 455,2 millions d'euros, des dérivés actifs pour 5,6 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie pour 415,5 millions d'euros et des actifs financiers au coût amorti pour 333,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette ⁽¹⁾	Dont non courant	Dont courant
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			6 409,6	6 409,6	
Actifs financiers à la juste valeur par résultat			2 188,1	1 948,0	240,1
Actifs financiers au coût amorti	506,2	(189,7)	316,5	292,5	24,0
TOTAL			8 914,2	8 650,1	264,1

(1) Les autres actifs financiers en valeur nette comprennent notamment des titres de participations cotés et non cotés pour 8 463,7 millions d'euros, des dérivés actifs pour 45,5 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie pour 50,1 millions d'euros et des actifs financiers au coût amorti pour 316,5 millions d'euros.

(*) **Détail des variations de la période**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020 Valeur nette	Variation de périmètre ⁽¹⁾	Acquisitions ⁽²⁾	Cessions ⁽³⁾	Variation juste valeur ⁽⁴⁾	Autres mouvements	Au 31/12/2021 Valeur nette
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	6 409,6	(817,6)	217,7	(165,9)	2 824,2	(7,5)	8 460,6
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	2 188,1	(1 423,4)	367,0	(189,5)	(325,2)	(143,4)	473,6
Actifs financiers au coût amorti	316,5	(79,6)	157,8	(67,6)	(0,5)	6,6	333,1
TOTAL	8 914,2	(2 320,7)	742,5	(423,0)	2 498,5	(144,3)	9 267,3

(1) La variation de périmètre des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres correspond principalement au reclassement en titres mises en équivalence des titres Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021.

La variation de périmètre des actifs financiers à la juste valeur par résultat correspond principalement à la sortie du bilan consolidé des titres Spotify et Tencent, suite à la déconsolidation d'UMG le 23 septembre 2021.

(2) Au cours de l'exercice 2021, Vivendi a acquis des participations cotées, dont 9,9 % du capital de Prisa.

(3) La cession des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres correspond essentiellement à la vente d'actions Mediaset. Le 22 juillet 2021, Vivendi a cédé 5 % du capital Mediaset à Fininvest au prix de 2,70 euros par action.

La cession des actifs financiers à la juste valeur par résultat correspond essentiellement à la vente des titres arbitrés Mediobanca pour – 192 millions d'euros.

(4) La variation de la juste valeur des actifs financiers par capitaux propres comprend notamment 1 484,2 millions d'euros relatifs au titre des holdings de contrôle du Groupe ; 1 273,5 millions relatifs à Compagnie de l'Odé ; 48,2 millions relatifs à Mediobanca.

Portefeuille de titres cotés et non cotés

Détail des principaux titres

(en millions d'euros) Sociétés	Au 31/12/2021		Au 31/12/2020	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Compagnie de l'Odet ⁽¹⁾	35,55	3 113,6	35,55	1 840,1
MediaForEurope ⁽²⁾	24,21	601,6	28,80	709,8
Mediobanca	2,17	189,8	4,35	290,8
Spotify			3,44	1 669,4
Lagardère ⁽³⁾			29,21	784,3
Tencent Music Entertainment			0,74	193,0
Autres titres cotés		847,8		680,2
Sous total titres cotés		4 752,8		6 167,6
Sofibol	48,95	2 041,5	48,95	1 207,8
Financière V	49,69	1 060,5	49,69	628,2
Omnium Bolloré	49,84	535,5	49,84	317,3
Autres titres non cotés		65,0		142,9
Sous total titres non cotés		3 702,4		2 296,1
TOTAL		8 455,2		8 463,7

(1) Au 31 décembre 2021, les capitaux propres consolidés de Compagnie de l'Odet s'élèvent à 31 335,6 millions d'euros et le résultat net consolidé à 20 189,2 millions d'euros.

(2) Le 3 mai 2021, dans le cadre de l'accord global mettant fin à leurs différends, Vivendi a notamment consenti à Fininvest une promesse de vente portant sur 5,0 % du capital de Mediaset qu'il détenait directement, au prix de 2,70 euros par action (après détachement d'un coupon de 0,30 euro par action, mis en paiement le 21 juillet 2021). Le 22 juillet 2021, Fininvest a acquis 5,0 % du capital de Mediaset auprès de Vivendi au prix de 2,70 euros par action.

Le 18 novembre 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset annoncent qu'ils sont convenus d'amender certaines dispositions des accords conclus les 3 mai et 22 juillet 2021 dans la perspective des propositions soumises à l'Assemblée générale de Mediaset du 25 novembre 2021, en particulier l'introduction d'une structure du capital social à deux catégories d'actions (actions ordinaires A et actions ordinaires B), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, prévoyant la conversion de toutes les actions Mediaset existantes en actions ordinaires B et l'attribution d'une action ordinaire A pour chaque action ordinaire B. En conséquence, compte tenu de l'engagement de Vivendi de vendre la totalité de sa participation dans Mediaset détenue actuellement par Simon Fiduciaria sur le marché à un horizon de cinq ans, il a été convenu le 18 novembre 2021 qu'un cinquième des actions ordinaires A et des actions ordinaires B seront cédées chaque année (à compter du 22 juillet 2021) au prix minimum de 1,375 euro la première année, 1,40 euro la deuxième année, 1,45 euro la troisième année, 1,50 euro la quatrième année et 1,55 euro la cinquième année (à moins que Vivendi n'autorise la vente de ces titres à un prix inférieur) ; en tout état de cause, Vivendi a le droit de vendre ses actions ordinaires A et/ou actions ordinaires B détenues par Simon Fiduciaria à tout moment si leur prix atteint 1,60 euro. Cela sans préjudice du droit de Fininvest d'acquiescer tout titre non vendu à chaque période de douze mois, au nouveau prix annuel fixé.

Le 25 novembre 2021, Vivendi a voté en faveur des propositions du Conseil d'administration de Mediaset concernant l'introduction d'une structure de capital social à double catégorie d'actions. Les parties se sont accordées, en dérogation partielle de ce qui avait été convenu initialement le 3 mai 2021, pour que Vivendi puisse exercer ses droits de vote associés aux titres qu'il détient directement – et qu'il instruit Simon Fiduciaria afin que ce dernier exerce les droits de vote associés aux titres détenus pour le compte de Vivendi – lors de l'Assemblée générale de Mediaset du 25 novembre 2021 en votant en faveur de la proposition créant une double catégorie d'actions. À compter de cette date, Mediaset est renommée « MediaForEurope ».

(3) À compter du 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence (voir note 8.2 – Titres mis en équivalence).

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 9.1 – 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 Bolloré Participations SE (famille 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 Bolloré Participations SE (Famille 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 Bolloré Participations SE (famille Bolloré), est détenue à 50,04 % par Bolloré Participations SE, à 27,92 % par Financière du Champ de Mars SA (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 Compagnie de l'Odet (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 Compagnie de l'Odet 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 14,76 % au 31 décembre 2021.

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.

8.4. 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.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	3 546,6	0,0	3 546,6	1 642,6	0,0	1 642,6
Équivalents de trésorerie	1 005,8	0,0	1 005,8	576,9	0,0	576,9
Conventions de trésorerie – actif ⁽¹⁾	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 652,4	0,0	4 652,4	2 219,5	0,0	2 219,5
Conventions de trésorerie – passif ⁽¹⁾	(149,8)	0,0	(149,8)	(316,2)	0,0	(316,2)
Concours bancaires courants	(259,6)	0,0	(259,6)	(211,6)	0,0	(211,6)
TRÉSORERIE NETTE	4 243,0	0,0	4 243,0	1 691,7	0,0	1 691,7

(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 3 428 millions d'euros au 31 décembre 2021 (dont notamment les dépôts à terme et comptes courants rémunérés pour 2 629 millions d'euros).

8.5. ENDETTEMENT FINANCIER

Principes comptables

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2020-01 du 6 mars 2020, 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.

8.5.1. Endettement financier net

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2020	Dont courant	Dont non courant
Emprunts obligataires	4 049,0	710,8	3 338,2	6 013,0	1 479,9	4 533,1
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 002,9	1 269,1	2 733,8	4 828,9	1 811,0	3 017,8
Autres emprunts et dettes assimilées	439,7	410,4	29,3	556,2	543,8	12,5
Dérivés passifs ⁽¹⁾	3,9	0,0	3,9	7,2	0,0	7,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	8 495,5	2 390,3	6 105,2	11 405,3	3 834,7	7 570,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽²⁾	(4 652,4)	(4 652,4)	0,0	(2 219,5)	(2 219,5)	0,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽³⁾	(415,5)	(415,5)	0,0	(50,1)	(50,1)	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET	3 427,6	(2 677,6)	6 105,2	9 135,7	1 565,1	7 570,6

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

(2) Voir note 8.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette.

(3) Selon la définition du Groupe, les actifs financiers de gestion de trésorerie correspondent aux placements ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalents de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7, ainsi que, concernant les OPCVM monétaires, aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018. Au 31 décembre 2021, ils correspondent pour 415 millions d'euros aux actifs financiers de Vivendi (dont 124 millions d'euros de dépôts à terme), contre 50 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Principales caractéristiques des éléments de l'endettement financier

Passifs au coût amorti

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires émis par Bolloré ⁽¹⁾	0,0	963,7
Emprunts obligataires émis par Vivendi ⁽²⁾	4 049,0	5 049,3
EMPRUNTS OBLIGATAIRES	4 049,0	6 013,0

(1) Émis par Bolloré SE :

Le 25 janvier 2017, Bolloré SE a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros à échéance 2022, avec un coupon annuel de 2,00 %.

Cet emprunt obligataire a été intégralement remboursé par anticipation le 21 octobre 2021.

Le 29 juillet 2015, Bolloré SE a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 450 millions d'euros, à échéance juillet 2021, avec un coupon annuel de 2,875 %.

Le Groupe a procédé au remboursement de l'emprunt en date du 29 juillet 2021.

(2) Émis par Vivendi SE :

En juin 2019, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 2 100 millions d'euros, constitué de trois 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 septembre 2017, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 850 millions d'euros, à échéance septembre 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 novembre 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 mai 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 mai 2021, avec un coupon annuel de 0,75 %.

Cet emprunt obligataire a été intégralement remboursé par anticipation le 26 avril 2021.

Les intérêts courus sur les emprunts obligataires du groupe Vivendi s'élèvent à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Emprunts auprès des établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾	4 002,9	4 828,9

(1) Dont 400,0 millions d'euros au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 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 178,8 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 147,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 351,0 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Bolloré SE au 31 décembre 2021 (313,8 millions d'euros au 31 décembre 2020) dans le cadre d'un programme de 900,0 millions d'euros au maximum.

Dont 0 million d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Vivendi au 31 décembre 2021 (310,0 millions d'euros au 31 décembre 2020) dans le cadre d'un programme de 2 800,0 millions d'euros au maximum.

Dont 2 390,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 2 631,6 millions d'euros au 31 décembre 2020 de financements adossés à des titres Vivendi et UMG à échéances 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 et 2027. Au 31 décembre 2021, 137 195 622 titres Vivendi et 137 195 622 titres UMG 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)	31/12/2021	31/12/2020
Autres emprunts et dettes assimilées ⁽¹⁾	439,7	556,2

(1) Au 31 décembre 2021, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 259,6 millions d'euros (dont 4 millions d'euros au sein de Vivendi), contre 211,6 millions d'euros (dont 10 millions d'euros chez Vivendi) au 31 décembre 2020, et des conventions de trésorerie avec les holdings supérieures pour 149,8 millions d'euros, contre 316,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dérivés passifs non courants	3,9	7,2
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS	3,9	7,2

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 2021 (en millions d'euros)	Juste valeur des instruments a 31 décembre 2020 (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts ⁽¹⁾	De taux	Bolloré SE	2023	400 000 €	(2,6)	(4,8)
Contrat d'échange de taux d'intérêts ⁽²⁾	De taux	DRPC ⁽³⁾	2028	54 444 €	(1,3)	(2,5)

(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 8.1 – Résultat financier.

Endettement financier détaillé par devise (montants avant couverture)

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA ⁽¹⁾	Dollars US	Autres devises
Autres emprunts obligataires	4 049,0	4 049,0	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	4 049,0	4 049,0	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 002,9	3 784,9	175,2	42,8
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	439,7	346,4	43,4	49,9
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	8 491,6	8 180,3	218,6	92,7

(1) Dont 4 062 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts de Vivendi s'élève à 4 108 millions d'euros, dont 4 434 millions d'euros en euros, – 396 millions d'euros en dollars américains et 70 millions d'euros en autres devises.

À fin 2021, les autres entités du Groupe n'ont pas d'instrument de couverture du risque de change relatif à la dette financière.

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA ⁽¹⁾	Dollars US	Autres devises
Autres emprunts obligataires	6 013,0	6 013,0	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	6 013,0	6 013,0	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 828,9	4 032,8	739,7	56,4
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	556,2	516,7	13,9	25,6
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	11 398,1	10 562,5	753,6	82,0

(1) Dont 5 369 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts de Vivendi s'élève à 6 066 millions d'euros, dont 6 090 millions d'euros en euros, 143 millions d'euros en dollars américains et – 167 millions d'euros en autres devises.

À fin 2020, les autres entités du Groupe n'ont pas d'instrument de couverture du risque de change relatif à la dette financière.

Endettement financier détaillé selon le taux (montants avant couverture)

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Autres emprunts obligataires	4 049,0	4 049,0	0,0	6 013,0	6 013,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	4 049,0	4 049,0	0,0	6 013,0	6 013,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 002,9	123,4	3 879,5	4 828,9	130,7	4 698,2
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	439,7	30,2	409,5	556,2	27,4	528,8
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	8 491,6	4 202,6	4 289,0	11 398,1	6 171,1	5 227,0

Au 31 décembre 2021, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 49,5 %.

Au 31 décembre 2020, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 54,1 %.

8.5.2. Variation de l'endettement brut

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Souscription d'emprunts	Remboursements d'emprunts	Autres variations cash ⁽¹⁾	Variations « non cash »		Au 31/12/2021
					Variation de périmètre ⁽²⁾	Autres mouvements ⁽³⁾	
Autres emprunts obligataires	6 013,0	0,0	(1 949,6)	(14,4)	0,0	0,0	4 049,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 828,9	2 551,8	(1 244,0)	2,7	(2 155,0)	18,5	4 002,9
Autres emprunts et dettes assimilées	556,2	1,5	(17,5)	(81,8)	9,3	(28,0)	439,7
Dérivés passifs ⁽⁴⁾	7,2	0,0	0,0	0,0	0,0	(3,3)	3,9
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	11 405,3	2 553,3	(3 211,2)	(93,5)	(2 145,7)	(12,9)	8 495,5

(1) Comprend essentiellement la variation des concours bancaires courants et des conventions de trésorerie – passifs compris dans la trésorerie nette (voir note 8.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette).

(2) La variation de périmètre de la période concerne la sortie des financements UMG, suite à la perte de contrôle intervenue le 23 septembre 2021 (voir note 1 – Faits marquants).

(3) Dont principalement variation de change.

(4) Voir note 8.5.1 – Endettement financier net, paragraphe Dérivés actifs et passifs de l'endettement net.

8.5.3. 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 échancée est la position de clôture 2021, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales de Bolloré SE 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 31/12/2021	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	4 049,0	0,0	9,0	699,4	9,0	11,4	17,9
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 002,9	566,5	5,9	7,4	5,2	695,2	10,2
Autres emprunts et dettes assimilées	439,7	0,0	2,4	0,0	2,4	410,5	4,8
Dérivés passifs	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	8 495,5						

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Total à moins de 1 an		De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	4 049,0	710,8	35,8	2 644,7	92,5	693,5	16,1
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 002,9	1 269,1	21,2	2 675,0	29,8	58,8	0,7
Autres emprunts et dettes assimilées	439,7	410,5	9,5	28,1	1,7	1,1	0,0
Dérivés passifs	3,9	0,0	0,0	2,6	0,0	1,3	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	8 495,5	2 390,4		5 350,4		754,7	

8.6. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DU FINANCEMENT

8.6.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2021 (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⁾	136,9	82,5	18,6	35,7
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 399,4	504,4	1 895,0	0,0
Autres engagements donnés	8,1	8,1	0,0	0,0

(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
Bolloré Logistics Canada	4,4	17/03/2022	Immeuble
Compagnie de Cornouaille	2 395,0	entre 2022 et 2026	Titres Vivendi (137,2 millions de titres) et UMG (137,2 millions de titres) ⁽¹⁾
Financière du Perguet	-	entre le 5 janvier 2022 et le 2 février 2022	Titres Mediobanca ⁽¹⁾ (18,8 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 2020 (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⁾	219,1	94,7	80,5	43,9
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 635,4	330,0	2 005,4	300,0
Autres engagements donnés	8,1	0,0	8,1	0,0

(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 nantisements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur/Contractant	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Bolloré Logistics Canada	5,4	31/03/2022	Immeuble
Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor	2 630,0	entre 2020 et 2024	Titres Vivendi ⁽¹⁾ (164,4 millions de titres)
Financière du Perguet	–	entre le 15 et le 29 janvier 2021	Titres Mediobanca ⁽¹⁾ (9,8 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.

8.6.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	19,9	0,2	0,8	18,9

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	19,8	0,9	0,0	18,9

NOTE 9. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

9.1. 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 3 – Facteurs de risque du document d'enregistrement universel.

Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le chapitre 3 – Facteurs de risque du document d'enregistrement universel.

Principaux risques de marché concernant le Groupe

• **Risque sur les actions cotées**

Le Groupe Bolloré, qui détient un portefeuille de titres évalué à 8 455,2 millions d'euros au 31 décembre 2021, 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 8.3 – Autres actifs financiers).

Pour les titres cotés, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

Au 31 décembre 2021, les réévaluations des titres de participations du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 5 725,1 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2021, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 82,0 millions d'euros sur la valorisation des titres de participations qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôts, dont 36,4 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 Compagnie de l'Odet, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 8.3 – Autres actifs financiers). Au 31 décembre

2021, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 3 637,4 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 2021, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 5 386,2 millions d'euros (dont 2 810 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 et aux financements de gré à gré (NEU CP).

Concernant les principales lignes de financement bancaire syndiqué du Groupe au 31 décembre 2021 :

- Bolloré SE dispose d'une ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, dont 135 millions d'euros ont été tirés au 31 décembre 2021 (tirages effectués en dollars US), à échéance 2025 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 ;
- dans le cadre de la séparation de la trésorerie et des financements de Vivendi et d'UMG, Vivendi SE a convenu avec ses banques de réduire le montant de ses lignes de crédit.

Le 28 juin 2021, le montant de la ligne de crédit syndiqué de Vivendi SE à échéance janvier 2026 a été ramené à 1,5 milliard d'euros (contre 2,2 milliards d'euros précédemment). Au 7 juillet 2021, le montant des huit lignes de crédit bilatérales de Vivendi SE à été ramené à un montant global de 800 millions d'euros.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE 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). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SE était dégradée en dessous du niveau Baa3.

La notation de Vivendi au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire de Vivendi arrêtant les comptes du groupe Vivendi de l'exercice clos le 31 décembre 2021, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	
Moody's	Dette long terme senior non garantie (unsecured)	Baa2	Perspective Négative

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 2021 comme ils l'étaient au 31 décembre 2020. La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2021 inclut 351 millions d'euros de titres négociables à court terme chez Bolloré SE et 0 million d'euro chez Vivendi dans le cadre d'un programme de 3 700 millions d'euros maximum (dont Vivendi pour 2 800 millions d'euros) et 179 millions d'euros de mobilisations de créances.

L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2022	12 %
Année 2023	15 %
Année 2024	25 %
Année 2025	18 %
Année 2026	22 %
Année 2027	2 %
Au-delà de 2027	6 %

• 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 8.5 – Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2021, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 45 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette brute augmenterait de 46,8 millions d'euros après couverture sur la dette brute portant intérêt.

9.2. 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.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date à laquelle un contrat dérivé est conclu et sont ensuite réévalués à leur juste valeur à la date de clôture de chaque exercice. La comptabilisation des variations ultérieures de la juste valeur dépend de la désignation du dérivé comme instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert et du type de relation de couverture désigné. 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. Sur le 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.

Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette nette serait en baisse de – 5 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 auprès d'établissements de crédit qui bénéficient de notes de crédit long terme et/ou court terme élevées (respectivement A-(Standard & Poor's)/A3(Moody's) et A-2(Standard & Poor's)/P-2(Moody's) minimum). Par ailleurs, Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionné et limite le montant du placement par support.

• Risque de change

Pour le Groupe, la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (56 % en euros, 10 % en francs CFA, 7 % en dollars américain, 3 % en livres sterling 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 SE 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 optionnelle). 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 liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes contractés essentiellement dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels (décodeurs, par exemple) réalisée dans des devises autres que l'euro. Les instruments de couverture sont des contrats de swaps de change, d'achat ou de vente à terme, dont les échéances sont majoritairement 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 2021 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

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)	31/12/2021	31/12/2020
Autres actifs financiers non courants	0,0	4,7
Créances clients et autres débiteurs ⁽¹⁾	31,4	5,1
Autres actifs financiers courants ^{(1) (2)}	0,6	40,8
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS HORS ENDETTEMENT	32,0	50,6
Autres passifs non courants	0,0	0,0
Dettes fournisseurs et autres créditeurs ⁽¹⁾	6,8	26,1
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2,4	1,1
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS HORS ENDETTEMENT	9,2	27,2

(1) Instruments dérivés souscrits pour la gestion du risque de change, essentiellement au sein du groupe Vivendi.

(2) Comprendait au 31 décembre 2020 essentiellement les ventes à terme optionnelles de titres Mediobanca échues en janvier 2021.

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 2021 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(401)	(121)	(97)	(14)	(169)	4	3
Achats contre euro	1 201	791	104	215	91	23	5
Autres	–	77	(77)	–	–	5	–
TOTAL	800	747	(70)	201	(78)	32 ⁽¹⁾	8

(1) Dont 7,7 millions d'euros en part courante et 23,7 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 2021 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(145)	(1)	(15)	(3)	(126)	1	1
Achats contre euro	76	9	6	(4)	65	–	1
Autres	–	16	(16)	–	–	1	–
TOTAL	(69)	24	(25)	(7)	(61)	2	2

Couverture de juste valeur

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(217)	(93)	(82)	(11)	(31)	3	2
Achats contre euro	939	782	–	145	12	23	3
Autres	–	61	(61)	–	–	4	–
TOTAL	722	750	(143)	134	(19)	30	5

Couverture économique⁽¹⁾

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(39)	(27)	–	–	(12)	–	–
Achats contre euro	186	–	98	74	14	–	1
Autres	–	–	–	–	–	–	–
TOTAL	147	(27)	98	74	2	–	1

(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			Total
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change	Couverture d'un investissement net	
Solde au 1^{er} janvier 2020	(8,0)	(2,2)	49,8	39,6
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	1,1	3,8	0,0	4,9
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 2020	(6,9)	1,6	49,8	44,5
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres ⁽¹⁾	3,3	1,9	(51,0)	(45,8)
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 2021	(3,6)	3,5	(1,2)	(1,3)

(1) Sur l'exercice 2021, la variation de la couverture d'investissement net correspond à la déconsolidation d'UMG chez Vivendi le 23 septembre 2021 (voir note 1 – Faits marquants).

9.3. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Dont actifs et passifs financiers							Total actifs et passifs financiers
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Engagements d'achats d'intérêts minoritaires	Dette de loyers IFRS 16	
Actifs financiers non courants	8 639,7	–	57,9	311,4	8 270,4	–	–	8 639,7
Autres actifs non courants	78,1	–	–	78,1	–	–	–	78,1
Actifs financiers courants	627,5	–	415,7	21,7	190,2	–	–	627,5
Clients et autres débiteurs	7 302,0	–	31,4	7 270,6	–	–	–	7 302,0
Autres actifs courants	415,6	415,6	–	–	–	–	–	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 652,4	–	4 652,4	–	–	–	–	4 652,4
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	21 715,3	415,6	5 157,4	7 681,8	8 460,6	0,0	0,0	21 299,7
Dettes financières à long terme	6 105,2	–	3,9	6 101,3	–	–	–	6 105,2
Autres passifs non courants	1 587,4	–	–	126,8	–	154,1	1 306,4	1 587,4
Dettes financières à court terme	2 390,3	–	–	2 390,3	–	–	–	2 390,3
Fournisseurs et autres créditeurs	9 595,3	–	6,8	9 551,1	–	37,4	–	9 595,3
Autres passifs courants	553,2	334,9	0,7	–	1,7	–	215,9	218,3
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	20 231,4	334,9	11,4	18 169,5	1,7	191,5	1 522,4	19 896,5

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Dont actifs et passifs financiers							Total actifs et passifs financiers
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	Engagements d'achats d'intérêts minoritaires	Dettes de loyers IFRS 16	
Actifs financiers non courants	8 650,1		1 948,0	292,5	6 409,6			8 650,1
Autres actifs non courants	107,3			107,3				107,3
Actifs financiers courants	264,1		240,1	24,0				264,1
Clients et autres débiteurs	6 528,7		5,1	6 523,6				6 528,7
Autres actifs courants	894,9	894,9						0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 219,5		2 219,5					2 219,5
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	18 664,6	894,9	4 412,7	6 947,4	6 409,6	0,0	0,0	17 769,7
Dettes financières à long terme	7 570,6		7,2	7 563,4				7 570,6
Autres passifs non courants	2 727,3			964,9		108,2	1 654,2	2 727,3
Dettes financières à court terme	3 834,7			3 834,7				3 834,7
Fournisseurs et autres créditeurs	11 570,9		26,1	11 322,8		222,0		11 570,9
Autres passifs courants	1 042,2	750,6	1,1				290,5	291,6
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	26 745,7	750,6	34,4	23 685,8	0,0	330,2	1 944,6	25 995,0

(en millions d'euros)	31/12/2021				31/12/2020			
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3 ⁽⁴⁾	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3 ⁽⁴⁾
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	8 455,2	4 752,8	3 692,4	10,1	6 409,6	4 156,2	2 229,1	24,3
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	57,9	0,0	0,0	57,9	2 092,5	2 011,3	42,7	38,5
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽²⁾	415,5	0,0	414,6	0,9	50,1	0,0	50,1	0,0
Instruments financiers dérivés à la juste valeur par capitaux propres	5,4	0,0	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Instruments financiers dérivés à la juste valeur par résultat	33,3	0,0	33,3	0,0	50,6	0,0	50,6	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie⁽³⁾	4 652,4	1 900,5	2 751,9	0,0	2 219,5	1 472,5	747,0	0,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur	13 619,7	6 653,3	6 897,5	68,9	10 822,3	7 640,0	3 119,5	62,8
Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat	3,9	0,0	3,9	0,0	7,2	0,0	7,2	0,0
Instruments financiers dérivés	9,2	0,0	9,2	0,0	27,2	0,0	27,2	0,0
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires ⁽⁴⁾	191,5	0,0	0,0	191,5	330,2	188,5	0,0	141,7
Passifs financiers évalués à la juste valeur	204,6	0,0	13,1	191,5	364,6	188,5	34,4	141,7

(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.

(2) Correspondent aux actifs financiers de gestion de trésorerie, inclus dans l'endettement net ; se reporter à la note 8.5.1 – Endettement financier net.

(3) Dont en niveau 2, des dépôts à terme de moins de trois mois pour 2 751,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 747,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

(4) Au 31 décembre 2020, les engagements classés en niveau 1 correspondaient pour 188,5 millions d'euros au programme de rachat d'actions propres de Vivendi en cours d'exécution au 31 décembre 2020.

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 8.3 – Autres actifs financiers).

Conformément à la norme IFRS 9, appliquée depuis le 1^{er} janvier 2018, les actifs financiers sont 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 13, selon les trois 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 significatives relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

NOTE 10. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

10.1. CAPITAUX PROPRES

10.1.1. 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 2021, le capital social de Bolloré SE s'élève à 471 591 499,84 euros, divisé en 2 947 446 874 actions ordinaires d'un nominal de 0,16 euro chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 2 932 124 036 actions, et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 2 936 187 950 actions.

Le capital de la société mère a été augmenté de 1 238 000 actions au cours de l'exercice au titre de l'attribution d'actions gratuites dans le cadre du plan autorisé par l'Assemblée du 22 mars 2018 voir note 12.3.1 – Plans d'attributions d'actions gratuites de Bolloré SE.

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 8.5 – Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

10.1.2. Dividendes distribués par la société mère

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère, au titre de l'exercice 2020, est de 117,8 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 2020).

Un acompte sur dividende de 0,02 euro par action a été versé au cours de l'exercice 2021, au titre de l'exercice 2021, pour 58,9 millions d'euros.

10.1.3. Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré SE et ses filiales s'élève à 15 322 838 actions.

10.2. 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)	2021	2020 ⁽¹⁾
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	6 062,0	425,6
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	6 043,6	425,6
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	72,3	101,7
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	72,3	101,7

Nombre de titre émis au 31 décembre	2021	2020
Nombre de titres émis	2 947 446 874	2 946 208 874
Nombre de titres d'autocontrôle	(15 322 838)	(15 322 838)
Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)	2 932 124 036	2 930 886 036
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
Actions gratuites ⁽²⁾	6 301 000	4 980 500
Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)	2 938 425 036	2 935 866 536
Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) – de base	2 932 124 036	2 930 886 036
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites ⁽²⁾ (actions gratuites Bolloré SE ⁽³⁾)	4 063 914	2 894 098
Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) – après dilution	2 936 187 950	2 933 780 134

(1) Retraité – voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(2) 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 serait 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.

(3) Voir note 12.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

10.3. PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en millions d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires ⁽¹⁾		Cumul des participations minoritaires ⁽¹⁾	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Communication	14 072,3	1 067,5	14 339,7	16 392,4
Transport et logistique	88,5	72,4	375,6	345,8
Autres	1,3	(2,7)	223,8	161,9
TOTAL	14 162,1	1 137,2	14 939,1	16 900,1

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne la participation du Groupe dans Vivendi. Le taux de contrôle du Groupe (hors actions d'autocontrôle) dans Vivendi SE s'élève à 30,66% au 31 décembre 2021, contre 29,33% au 31 décembre 2020.

Les informations financières résumées de Vivendi sont données ci-dessous. Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées dans le compte du Groupe, avant élimination des titres et des opérations réciproques.

Bilan

(en millions d'euros)	Vivendi	
	31/12/2021	31/12/2020
Actifs courants	10 741,7	8 434,4
Actifs non courants	24 690,1	37 527,2
Passifs courants	8 777,6	13 294,1
Passifs non courants	6 091,9	9 921,0
Capitaux propres – part du Groupe	6 222,3	6 353,9
Intérêts minoritaires	14 340,0	16 392,7

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Vivendi	
	2021	2020 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	9 572,4	8 667,5
Résultat net consolidé	19 886,1	1 426,1
Résultat net consolidé, part du Groupe	5 813,8	358,6
Intérêts minoritaires	14 072,3	1 067,5
Autres éléments du résultat global	635,0	(1 368,2)
Résultat global, part du Groupe	5 984,1	2,7
Résultat global, part des minoritaires	14 537,0	55,2

(1) Retraité – voir note 4 – Comparabilité des comptes.

Variation de la trésorerie

(en millions d'euros)	Vivendi	
	2021	2020 ⁽¹⁾
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(586,6)	(592,2)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 230,2	1 286,8
Flux nets de trésorerie sur investissements	(2 394,8)	(1 638,8)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	3 055,0	(1 237,3)

(1) Retraité – voir note 4 – Comparabilité des comptes.

NOTE 11. 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.

11.1. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2020	Dont courant	Dont non courant
Provisions pour litiges	498,4	307,5	190,9	464,7	352,4	112,3
Provisions pour risques filiales	9,2	0,0	9,2	6,2	0,0	6,2
Autres provisions pour risques	376,7	134,0	242,7	603,2	235,6	367,6
Obligations contractuelles	8,3	0,0	8,3	7,3	0,0	7,3
Restructurations	58,7	54,1	4,6	97,2	90,2	7,0
Provisions environnementales	2,3	0,2	2,2	2,0	0,3	1,7
Autres provisions pour charges	25,2	16,2	9,0	30,2	17,1	13,1
Engagements envers le personnel	686,7	0,0	686,7	1 018,7	0,0	1 018,7
PROVISIONS	1 665,5	512,0	1 153,6	2 229,5	695,6	1 533,9

Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2020	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2021
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	464,7	132,6	(27,5)	(71,7)	(2,8)	2,0	1,1	498,4
Provisions pour risques filiales	6,2	0,4	(0,9)	(2,4)	2,8	3,1	0,0	9,2
Autres provisions pour risques	603,2	144,9	(118,4)	(59,1)	(199,9)	(6,1)	12,1	376,7
Obligations contractuelles	7,3	1,4	(0,3)	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3
Restructurations ⁽²⁾	97,2	31,9	(68,4)	(10,6)	15,1	(6,8)	0,3	58,7
Provisions environnementales	2,0	0,3	(0,2)	(0,1)	0,3	0,0	0,0	2,3
Autres provisions pour charges	30,2	4,4	(6,1)	(4,1)	(0,3)	0,8	0,3	25,2
Engagements envers le personnel ⁽³⁾	1 018,7	36,7	(106,5)	0,0	(206,0)	(75,7)	19,5	686,7
TOTAL	2 229,5	352,6	(328,2)	(148,0)	(390,8)	(82,7)	33,3	1 665,5

(1) Dont 449,0 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 410,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 relatifs aux litiges dans lesquels Vivendi est impliqué. Voir note 11.2 – Litiges en cours.

(2) Dont 50,1 millions d'euros concernant Vivendi au 31 décembre 2021, contre 89,0 millions d'euros au 31 décembre 2020 (dont 27 millions d'euros pour Groupe Canal+, contre 77 millions d'euros au 31 décembre 2020, dont 17 millions d'euros de Prisma Media, dont 5 millions d'euros d'Editis, contre 1 million d'euros au 31 décembre 2020). Au 31 décembre 2020, les provisions pour restructuration d'UMG s'élevaient à 11 millions d'euros.

(3) Voir note 12.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2021

(en millions d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(293,5)	133,7	(159,8)
Résultat financier	(13,1)	2,8	(10,3)
Résultat des activités cédées	(46,0)	11,6	(34,4)
TOTAL	(352,6)	148,0	(204,5)

11.2. 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 de l'époque. 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 a toujours contesté 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 anciens 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.

Afin de mettre un terme définitif à ce litige, les sociétés Bolloré SE et Compagnie de l'Odet (anciennement Financière de l'Odet SE) ont accepté de conclure une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) avec le parquet national financier (PNF). Cet accord, conclu le 9 février 2021 et validé par le tribunal judiciaire de Paris le 26 février 2021, n'équivaut ni à une reconnaissance de culpabilité ni à un jugement de condamnation. Il s'agit d'un accord aux termes duquel le PNF accepte d'éteindre les poursuites à l'encontre de la société Bolloré SE, qui accepte de soumettre son programme de conformité à des contrôles effectués par l'Agence française anticorruption (AFA) sur une période de deux ans et d'en supporter les coûts jusqu'à concurrence de 4 millions d'euros. Compagnie de l'Odet (anciennement Financière de l'Odet SE), société mère du Groupe, a accepté de son côté de payer une amende d'intérêt public de 12 millions d'euros (ce qu'elle a fait dans les délais).

L'exécution de la CJIP met fin aux poursuites engagées contre Bolloré SE.

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.

Du fait de nouvelles demandes formulées par la République togolaise, la sentence arbitrale initialement prévue pour le courant de l'année 2021 devrait désormais intervenir en 2023.

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 désigné 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.

La procédure devant le tribunal administratif est actuellement en cours.

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 quatre 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 six 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 allégués, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu ses décisions dans ces différents dossiers, aux termes desquelles il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 1 085 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La plupart des demandeurs ont fait appel du jugement.

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 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, douze 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 allégués, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu sa décision, aux termes de laquelle il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication

générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 2 450 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La plupart des demandeurs ont fait appel du jugement.

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 demandereses soutenaient en particulier que Vivendi n'avait pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et avait ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi estimait de son côté que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de prénotification 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 de 1 milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demandereses, cette opération était 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 était 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 demandereses réclamaient 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 (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 réclamaient également à être indemnisés 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. La procédure ayant repris à la suite de la décision rendue par la Cour de justice de l'Union européenne du 3 septembre 2020 (voir ci-dessous), une audience dite

de « discussion finale » a eu lieu devant le tribunal de Milan le 11 février 2021, au cours de laquelle les parties ont exposé leurs arguments.

Le 19 avril 2021, le tribunal de Milan a rendu son jugement aux termes duquel il a (i) au titre de la première procédure concernant l'accord du 8 avril 2016 relatif à l'acquisition de Mediaset Premium, rejeté la demande d'indemnisation de Fininvest (en le condamnant à verser à Vivendi environ 345 000 euros au titre des frais de procédure) et condamné Vivendi à payer à Mediaset et RTL la somme totale de 1 716 586 euros (plus environ 46 000 euros de frais de procédure) pour n'avoir pas respecté certaines obligations contractuelles préliminaires dans le cadre de l'accord susvisé et (ii) au titre de la deuxième procédure concernant l'acquisition de titres Mediaset par Vivendi au cours du dernier trimestre 2016, rejeté l'ensemble des demandes du groupe Mediaset et de son actionnaire Fininvest, en les condamnant à verser à Vivendi environ 374 000 euros au titre des frais de procédure.

Le 3 mai 2021, les parties ont conclu un accord global mettant fin à leurs différends en renonçant à tous litiges et à toutes plaintes entre elles. Cet accord prévoit également, sur une période de cinq ans, un désengagement progressif de Vivendi du capital de Mediaset, un engagement de *standstill*, ainsi qu'un accord de « bon voisinage » dans le domaine de la télévision gratuite. Le 22 juillet 2021, cet accord transactionnel est entré en vigueur.

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 auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie. En conséquence de cette plainte, le 11 décembre 2020, un avis dit « de fin d'enquête préliminaire » a été notifié à l'ancien Président du Conseil de surveillance et au Président du Directoire de Vivendi. Dans le cadre de l'accord du 3 mai 2021 conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest entré en vigueur le 22 juillet 2021, Fininvest a retiré sa plainte. Le 16 novembre 2021, le Procureur a déposé une requête demandant l'abandon de la procédure.

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 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 3 septembre 2020, la Cour de justice de l'Union européenne a jugé que la réglementation italienne en matière de protection du pluralisme des médias était contraire aux règles de l'Union. À la suite de cette décision, le tribunal administratif du Latium a, le 23 décembre 2020, annulé la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 précitée. Le 22 janvier 2021, Mediaset a fait appel de cette décision, auquel elle a renoncé à la suite de l'accord conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest le 3 mai 2021, entré en vigueur le 22 juillet 2021.

Préalablement, le 11 décembre 2020, l'AGCOM a annoncé ouvrir une nouvelle enquête à l'encontre de Vivendi, sur le fondement d'une disposition votée par le Parlement italien dans le cadre de l'approbation, début décembre 2020, de mesures d'urgence liées à la crise sanitaire (amendement « Salva Mediaset »). Le même jour, Vivendi a déposé plainte auprès de la Commission européenne à l'encontre de cette disposition. Le 2 février 2021, Vivendi a contesté l'ouverture de cette enquête devant le tribunal administratif du Latium. Le 24 juin 2021, compte tenu de l'accord du 3 mai 2021 précité, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a prononcé la clôture de l'enquête.

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 de vote

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 privé de ses droits de vote par le Conseil d'administration de Mediaset et Vivendi a lancé des actions judiciaires en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas. À la suite de décisions en référé favorables à Vivendi rendues par les tribunaux espagnols et néerlandais, ce projet de fusion tel qu'initialement envisagé a été abandonné.

Le 22 juillet 2021, en vertu de l'accord du 3 mai 2021 conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest, il a été mis fin aux actions encore en cours en Italie dans ce dossier.

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 des 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 ni 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, contestant formellement cette position, 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 déposé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019. Le 14 décembre 2020, le Conseil d'État italien a donné raison à Vivendi et Telecom Italia. Le 11 juin 2021, la Consob a fait appel de cette décision devant la Cour de cassation italienne. Le 21 juillet 2021, Vivendi a déposé son mémoire en défense (*controricorso*).

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 2 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, qui a été suspendu le 22 novembre 2019.

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.

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 prétendue 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 des dites 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 avaient été 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, Cinéma Classic, Culte et Star. Le 9 avril 2013, le juge de l'exécution a déclaré Parabole Réunion partiellement irrecevable et l'a débouté 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 à 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 établi 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 ce dernier. 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 celui-ci, 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.

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 nombre 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 condamné à supporter les dépens de l'incident. L'expert judiciaire a repris ses travaux mi-avril 2019. Le 15 janvier 2021, l'expert judiciaire a déposé son rapport définitif. Le 30 mars 2021, Parabole Réunion a déposé une requête formelle en récusation à l'encontre du conseiller de la mise en état ainsi que des conclusions soulevant la nullité du rapport d'expertise. Le 18 mai 2021, le conseiller de la mise en état a adressé aux parties un courrier annonçant que la demande de récusation formulée par Parabole Réunion à son encontre était rejetée.

Le 11 février 2022, la cour d'appel de Paris a rendu sa décision. Elle a rejeté la demande de nullité du rapport d'expertise et confirmé le jugement du 17 janvier 2017 en toutes ses dispositions, sauf sur le montant de l'indemnisation des pertes d'exploitation de Parabole Réunion. En conséquence, elle a condamné Groupe Canal+, au titre du préjudice d'exploitation sur la période 2008/2012, à payer la somme de 48,55 millions d'euros et, au titre du préjudice d'exploitation sur la période 2013/2016, à payer la somme de 29,5 millions d'euros, le tout avec capitalisation au taux d'intérêt de 11 % du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016. Elle a en outre condamné Groupe Canal+ à payer la somme de 1 million d'euros en réparation du préjudice de réputation et la somme de 500 000 euros en réparation du préjudice moral. Groupe Canal+ étudie la possibilité de se pourvoir en cassation. Le 17 février 2022, Parabole Réunion a adressé deux requêtes à la cour d'appel : l'une en rectification d'erreurs matérielles portant notamment sur le montant de l'indemnité au titre du préjudice d'exploitation arrêtée au 31 décembre 2012 ; l'autre en omission de statuer sur les intérêts et le taux de capitalisation applicables entre le 1^{er} janvier 2017 et le 11 février 2022.

Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France Télévision

Le 9 décembre 2013, Groupe Canal+ a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques des groupes TF1, M6 et France Télévision 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 Télévision, 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 et son recours a été rejeté le 8 octobre 2020. Le 29 octobre 2020, Groupe Canal+ a déposé un pourvoi en cassation dont l'examen est actuellement en cours.

« Touche Pas à Mon Poste »

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA – nouvellement Arcom) 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.

Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission « TPMP ! la Grande Rassrah » du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delorme, 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, 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 (CEDH), déposé en décembre 2018. Le 13 novembre 2019, le Conseil d'État a rejeté le premier recours indemnitaire mais 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 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, qui l'a rejeté le 28 septembre 2020. En mars 2021, un recours a été déposé auprès de la CEDH.

Groupe Canal+ contre Mediapro

Le 18 septembre 2020, Groupe Canal+ a assigné Mediapro devant le tribunal de commerce de Nanterre pour inégalité de traitement et pratiques discriminatoires dans le cadre des discussions qui avaient eu lieu entre les deux sociétés relatives à la distribution de la chaîne Telefoot, qui désormais n'existe plus. Le 2 octobre 2020, le tribunal de commerce de Nanterre a renvoyé le dossier au tribunal de commerce de Paris.

Le 20 novembre 2020, Mediapro a assigné Groupe Canal+ devant le tribunal de commerce de Paris, demandant au tribunal de juger que Groupe Canal+ avait (i) abusé de sa position dominante sur le marché de la distribution de chaînes en mettant en œuvre une discrimination abusive de Mediapro et (ii) mis en œuvre une communication dénigrante constitutive d'une concurrence déloyale. Les deux dossiers ont été joints lors d'une audience le 8 février 2021. En parallèle, Mediapro a saisi l'Autorité de la concurrence, qui a ouvert une instruction. Dans ce cadre, Groupe Canal+ a répondu à plusieurs demandes d'information de l'Autorité ainsi que du CSA (nouvellement Arccom).

Actions 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 candidature 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 porté atteinte aux droits consentis à l'issue de cet appel à candidature 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. Le 1^{er} juin 2021, le tribunal de commerce de Paris a rejeté les demandes de Groupe Canal+ et l'a condamné à payer 10 000 euros à la LFP pour acte fautif de dénigrement, ainsi que 50 000 euros de frais de justice. Groupe Canal+ a fait appel de cette

décision. De son côté, la LFP a formé un appel incident pour que la condamnation de Groupe Canal+ au titre du dénigrement (liée à la publication de l'assignation dans le journal *L'Équipe*) soit réévaluée de 10 000 euros à 500 000 euros.

- Le 22 janvier 2021, Groupe Canal+ a assigné à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris la LFP, à la suite de l'appel à candidature lancé par cette dernière le 19 janvier 2021 pour la commercialisation des droits du championnat de Ligue 1 restitués par Mediapro, demandant notamment l'annulation de l'appel à candidature et la condamnation de la LFP à verser à Groupe Canal+ la différence entre le prix du lot 3 acquis par lui dans le cadre de l'appel à candidature de 2018 et non inclus dans l'appel à candidature litigieux et sa valeur économique réelle. Le 11 mars 2021, le tribunal de commerce a rendu son jugement, déboutant Groupe Canal+ de l'intégralité de ses demandes et le condamnant à payer 50 000 euros de frais de procédure. Le 6 avril 2021, Groupe Canal+ a fait appel de cette décision devant la cour d'appel de Paris.
- Le 29 janvier 2021, Groupe Canal+ a également déposé une plainte, ainsi qu'une demande de mesures conservatoires auprès de l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la LFP, demandant notamment à la LFP d'organiser une nouvelle procédure d'appel à candidature portant sur l'ensemble des droits de diffusion de la Ligue 1. Le 11 juin 2021, l'Autorité de la concurrence a rejeté la saisine au fond de Groupe Canal+ pour défaut d'éléments suffisamment probants et, par voie de conséquence, sa demande de mesures conservatoires. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision.
- Le 26 juillet 2021, beIN Sports a assigné la LFP, en présence de Groupe Canal+, devant le tribunal judiciaire de Paris afin de demander au tribunal de constater la caducité du contrat relatif au lot 3 et, subsidiairement, d'y mettre fin sur le fondement de l'article 1195 du Code civil.
- Le 24 décembre 2021, Groupe Canal+ a déposé une seconde plainte, ainsi qu'une demande de mesures conservatoires auprès de l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la LFP. Groupe Canal+ demande à l'Autorité de constater que la LFP a usé de pratiques discriminatoires en attribuant l'essentiel des droits de diffusion des matches de la Ligue 1 à Amazon pour un prix de 250 millions d'euros par saison, alors que Canal+ se trouve contrainte d'exploiter un lot de Ligue 1 attribué en 2018 pour 332 millions d'euros par saison et que ces pratiques constituent un abus de position dominante. Il lui demande également de constater la nullité des contrats conclus par la LFP avec beIN Sports en mai 2018 et par la LFP avec Amazon en juin 2021 et de prononcer à l'encontre des entreprises mises en cause toutes sanctions pécuniaires qu'elle jugera appropriées. Elle demande enfin le prononcé de mesures conservatoires consistant en la suspension de l'accord conclu avec Amazon le 11 juin 2021 à l'issue de la diffusion de la saison 2021-2022 de Ligue 1 et à une nouvelle attribution du lot 3 et des lots exploités par Amazon pour les saisons 2022-2023 à 2023-2024 dans des conditions non discriminatoires.

BeIN Sports contre Groupe Canal+

Dans le cadre de l'appel à candidature de 2018 relatif aux droits d'exploitation du championnat de football de Ligue 1 pour les saisons 2020-2021 à 2023-2024, beIN Sports s'est trouvé attributaire du lot 3 et a ensuite sous-licencié ces droits à Groupe Canal+. À la suite de la restitution par Mediapro en janvier 2021 des droits du championnat de Ligue 1 pour les lots 1, 2, 4, 5 et 7 et de leur attribution le 11 juin 2021 à Amazon par la Ligue de Football Professionnel (LFP) pour un montant de 250 millions d'euros (contre 780 millions pour ces mêmes lots lors de l'attribution à Mediapro), Groupe Canal+, s'estimant victime de graves inégalités de traitement et de pratiques discriminatoires au vu de la valorisation des lots attribués à Amazon par rapport au prix payé par lui pour la diffusion des matches du lot 3, a indiqué à la LFP qu'il renonçait à exploiter ce lot 3 à compter de la reprise du championnat au mois d'août.

Parallèlement, Groupe Canal+ a enjoint à beIN Sports, en sa qualité de licencié des droits du lot 3, de mener toutes actions judiciaires destinées à faire constater en justice notamment la caducité du contrat relatif au lot 3 passé entre beIN Sports et la LFP et de saisir l'Autorité de la concurrence sur le fondement de pratiques discriminatoires et de distorsion de concurrence. Devant l'inaction de beIN Sports, Groupe Canal+ a notifié à ce dernier, le 12 juillet 2021, qu'il suspendait l'exécution de ses obligations au titre du contrat de sous-licence, estimant que beIN Sports avait lui-même failli à son obligation essentielle de mener les actions judiciaires susvisées. Le 16 juillet 2021, beIN Sports, estimant que la suspension de l'exécution du contrat de sous-licence constituait un trouble manifestement illicite et qu'elle l'exposait à des dommages imminents vis-à-vis de la LFP, a assigné Groupe Canal+ en référé d'heure à heure devant le tribunal de commerce de Nanterre, lui demandant que soit fait injonction sous astreinte à Groupe Canal+ de produire, diffuser et payer les matches du lot 3 du championnat de Ligue 1.

Le 23 juillet 2021, le tribunal de commerce de Nanterre a débouté beIN Sports de ses demandes.

Le 29 juillet 2021, beIN Sports a de nouveau assigné Groupe Canal+ devant le tribunal de commerce de Nanterre afin qu'il exécute ses obligations au titre du contrat de sous-licence. Le 5 août 2021, le tribunal de commerce a rendu une ordonnance de référé demandant à Groupe Canal+ d'honorer l'ensemble desdites obligations dans l'attente d'une décision au fond statuant sur la résiliation ou la caducité du contrat. Une astreinte de 1 million d'euros par jour a été prononcée, dans une limite de quatre-vingt-dix jours. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision. L'audience de plaidoiries devant la cour d'appel de Versailles s'est tenue le 9 février 2022 et la décision est attendue fin mars 2022. En outre, le 2 février 2022, beIN Sports a assigné Groupe Canal+ à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris lui demandant de juger que la clause résolutoire prévue au contrat de sous-licence n'est pas conforme aux exigences impératives prévues par l'article 1225 du Code civil et qu'elle est dès lors privée d'effet et en conséquence condamner Groupe Canal+ à exécuter l'intégralité des obligations à sa charge aux termes du contrat de sous-licence.

Eurosport contre Groupe Canal+

Le 13 janvier 2021, Eurosport a assigné Groupe Canal+ devant le tribunal judiciaire de Paris, lui reprochant de ne pas avoir payé certaines redevances, en conséquence de la non-diffusion en 2020 de certains événements et compétitions sportifs sur les chaînes Eurosport. Il demande (i) le paiement des redevances non versées pour la période allant de mi-mars 2020 à mi-mai 2020 et (ii) le versement de dommages et intérêts pour actes de concurrence déloyale. En janvier 2022, une transaction a été signée entre les parties mettant un terme à ce litige.

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+ sollicitant la nullité de leur licenciement au motif que le plan de sauvegarde de l'emploi mis en œuvre dans le centre d'appels aurait été discriminatoire. Aux termes de deux jugements rendus en mai et en octobre 2021, les demandeurs ont été déboutés et ont fait appel de cette décision.

Maitena Biraben contre Canal+

Le 29 juillet 2016, Maitena 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 la société SECP 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. SECP a fait appel de ce jugement. Le 23 juin 2021, la cour d'appel de Versailles a confirmé le jugement de première instance. Groupe Canal+ a déposé un pourvoi en cassation.

Thierry Ardisson, Ardis, Télé Paris contre C8 et SECP

Le 24 septembre 2019, Thierry Ardisson et les sociétés Ardis et Télé Paris 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 Télé Paris, la somme de 3 611 429 euros et à Thierry Ardisson, la somme de 1 million d'euros au titre de son prétendu 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 Télé Paris. Thierry Ardisson a été débouté de sa demande et SECP a été mise hors de cause. Le 16 mars 2020, Thierry Ardisson, Ardis et Télé Paris ont interjeté appel de la décision. Le 10 septembre 2021, la cour d'appel de Paris a condamné C8 à verser un montant de 3 800 476 euros à Ardis et un montant de 2 293 657 euros à Télé Paris, ainsi qu'une somme de 417 587 euros au titre du préjudice de cette dernière lié aux licenciements économiques, soit un montant global de 6,5 millions d'euros. Le 20 septembre 2021, un pourvoi en cassation a été déposé par C8.

Groupe Canal+ contre Technicolor

En décembre 2016, Groupe Canal+ et la société Technicolor ont conclu un accord de fabrication et de livraison de décodeurs G9 (pour la France métropolitaine) et G9 Light (pour la Pologne). En 2017, Technicolor a remis en cause les tarifs convenus avec Groupe Canal+ pour finalement décider de résilier cet accord fin

2017. Dans ce contexte, Groupe Canal+ a assigné en référé Technicolor devant le tribunal de commerce de Nanterre pour rupture contractuelle abusive. Le 15 décembre 2017, Groupe Canal+ a été débouté de sa demande, mais, le 6 décembre 2018, la cour d'appel de Versailles lui a donné raison, reconnaissant le caractère illicite de la résiliation imposée par Technicolor. Ce dernier a formé un pourvoi en cassation qui a été rejeté le 24 juin 2020.

En parallèle, Groupe Canal+ a assigné le 2 septembre 2019 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 et Canal+ Calédonie. Le 2 septembre 2020, le tribunal de commerce de Paris s'est déclaré incompétent et a renvoyé le litige devant le tribunal de commerce de Nanterre. Le 22 octobre 2021, le tribunal de commerce de Nanterre a rendu une décision aux termes de laquelle il a reconnu que la résiliation du contrat par Technicolor était abusive, ainsi que ses demandes d'augmentation de tarifs. Le tribunal a par ailleurs ordonné une expertise pour la détermination des sommes demandées par Groupe Canal+ dans le cadre de ce contentieux. Technicolor a fait appel de cette décision. Le 3 février 2022, une audience s'est tenue sur l'appel de Technicolor qui a été rejeté par arrêt du 3 mars 2022. La procédure devant le tribunal de commerce de Nanterre se poursuit quant à l'expertise ordonnée.

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. Groupe Canal+ souhaitait obtenir l'exécution des clauses de garanties contractuelles et des paiements correspondants ainsi que des dommages et intérêts, pour une somme globale de plus de 24 millions d'euros. Pace a, en parallèle, assigné Canal+ International en intervention forcée, étendant ainsi la procédure à cette dernière. Le tribunal de commerce a proposé une médiation qui a été acceptée par les parties et dans ce cadre, un accord a été trouvé le 3 décembre 2021 pour lequel un protocole transactionnel est en cours de régularisation.

Affaires de la « mise en clair »

Le 22 avril 2021, TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI, TF1 Films Production et GIE TF1 acquisition de droits ont assigné Groupe Canal+ et SECP devant le tribunal judiciaire de Paris, leur reprochant la mise en clair nationale de Canal+ en mars 2020 lors du premier confinement, action prétendument constitutive de contrefaçon et de concurrence déloyale et parasitaire à leur égard. Le montant total de leurs demandes s'élève à 11,3 millions d'euros.

Le 23 avril 2021, France Télévision, France 2 Cinéma et France 3 Cinéma ont assigné SECP devant le tribunal judiciaire de Paris pour des motifs similaires. Le montant total de leurs demandes s'élève à 29,87 millions d'euros. Dans ces deux affaires, les parties ont entamé, sur proposition du juge de la mise en état, une procédure de médiation qui est toujours en cours.

Dossier des « obligations de production audiovisuelle »

Le 24 mars 2021, le CSA (nouvellement Arcom) a prononcé une mise en demeure à l'encontre de la chaîne Canal+ de « se conformer, à l'avenir, à ses obligations de contribution au développement de la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales, d'œuvres audiovisuelles patrimoniales indépendantes et d'œuvres audiovisuelles patrimoniales d'expression originale française ». Les manquements considérés par le CSA sont relatifs aux exercices 2018 et 2019. Le 19 mai 2021, Canal+ a déposé un recours devant le Conseil d'État contre cette mise en demeure.

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 Digital Media Limited contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi

La société Glass Egg Digital Media Limited, 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 Nord de Californie, division de San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteurs, 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. Cette « discovery » a pris fin le 30 septembre 2021. À son issue, Glass Egg a déposé des conclusions complémentaires afin de s'opposer à la « motion to dismiss » de Gameloft mettant en cause la compétence juridictionnelle de la juridiction américaine vis-à-vis de Gameloft SE.

En parallèle, une requête visant à rejeter la demande de Glass Egg si la juridiction américaine venait à reconnaître sa compétence vis-à-vis de Gameloft SE a été déposée. Cette requête vient contester le bien-fondé et la validité des différentes demandes de Glass Egg.

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.

Hachette Livre et Biblio Participations contre Editis, BSA et consorts Beccaria

Le 13 mai 2020, Editis Holding a acquis une participation minoritaire dans le groupe Margot, composé des maisons d'éditions L'Iconoclaste et Les Arènes et

de leur filiale de diffusion Rue Jacob Diffusion. Préalablement à cette prise de participation, le groupe avait fait l'objet d'opérations de réorganisation conduisant à simplifier son organigramme avec notamment la création d'une société holding. Depuis 2014, la diffusion et la distribution du groupe Margot étaient assurées par Hachette, et des droits de préemption portant sur certaines cessions de contrôle des sociétés du groupe Margot lui avaient été accordés. À la suite de la prise de participation par Editis, le groupe Margot a résilié le contrat de diffusion et de distribution le liant à Hachette afin de confier la distribution à Interforum à partir du 1^{er} janvier 2021. En septembre 2020, Hachette a assigné solidairement les cédants et Editis devant le tribunal de commerce de Paris, réclamant (i) l'annulation des opérations de réorganisation ayant concouru à la prise de participation d'Editis dans le groupe Margot, et (ii) le paiement de 4,4 millions d'euros en réparation de la dénonciation irrégulière du contrat de diffusion et de distribution et de l'atteinte à son préjudice d'image causé par la façon dont le Groupe a communiqué sur cette résiliation.

EPAC contre Interforum et Editis

En 2015, Interforum a conclu avec la société EPAC Technologies Ltd un contrat d'impression d'ouvrages à la demande. Courant 2020, un désaccord est apparu s'agissant de l'exécution du contrat. Le 29 mars 2021, EPAC a informé Interforum et Editis qu'il mettait fin à l'accord conclu en 2015 à compter du 31 mars 2021 et assigné ces derniers devant la cour suprême de l'État de New York, leur reprochant un prétendu non-paiement de factures, ainsi que le prétendu non-respect de plusieurs obligations contractuelles et réclamant la condamnation des défendeurs au paiement de dommages et intérêts. Le 20 juillet 2021, EPAC a étendu son assignation à Vivendi qui, le 30 septembre 2021, a déposé une requête (*motion to dismiss*), visant à obtenir le rejet de cette assignation devant les juridictions new-yorkaises. En septembre 2021, une procédure de « discovery » a débuté à l'encontre d'Editis. Le 29 décembre 2021, EPAC a également sollicité la mise en place d'une procédure de « discovery » à l'encontre de Vivendi. L'ensemble des défendeurs conteste formellement ces demandes.

Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures avaient été initiées par la société RTI, filiale de Mediaset, à l'encontre de Dailymotion devant le tribunal civil de Rome. Cette société réclamait, 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 avait 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 avait fait appel de la décision devant le cour d'appel de Rome et déposé une demande de suspension de l'exécution provisoire de la décision, accordée le 31 octobre 2019.
- Dans le cadre d'une autre procédure, à la suite d'une assignation en date du 28 septembre 2015, Dailymotion avait été condamné, le 10 janvier 2021, par le tribunal civil de Rome, à payer 22 millions d'euros de dommages à RTI et à retirer, sous astreinte, les vidéos litigieuses.

Le 22 juillet 2021, dans le cadre de l'accord global conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest en date du 3 mai 2021 (voir ci-dessus), un montant unique forfaitaire de 26,3 millions d'euros a été versé à RTI, mettant fin à l'ensemble de ces litiges.

NOTE 12. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

12.1. EFFECTIFS MOYENS

Ventilation des effectifs par secteur

	2021	2020
Transport et logistique	34 009	33 811
Logistique pétrolière	863	912
Communication	34 278	42 791
Stockage d'électricité et systèmes	2 044	2 179
Autres activités	290	557
TOTAL	71 484	80 250

12.2. 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.

12.2.1. 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 durée 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 de 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.

12.2.2. 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

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021			Au 31/12/2020		
	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)	384,5	33,0	417,5	598,9	32,4	631,3
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	801,7	0,0	801,7	1 068,0	0,0	1 068,0
Juste valeur des actifs du régime	(536,7)	0,0	(536,7)	(690,2)	0,0	(690,2)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	649,5	33,0	682,5	976,7	32,4	1 009,1
Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel			(4,3)			(9,6)
Dont provisions au titre des régimes d'avantages au personnel			686,7			1 018,7

Composantes de la charge

(en millions d'euros)	2021			2020 ⁽¹⁾		
	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	(42,7)	(3,0)	(45,7)	(43,0)	(3,4)	(46,4)
Coût des services passés ⁽²⁾	24,7	(0,1)	24,6	(22,8)	(0,1)	(22,9)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0,0	(0,1)	(0,1)	0,0	2,0	2,0
Effets des réductions et liquidation de plan	4,0	1,0	5,1	6,4	1,6	8,0
Charges d'intérêt	(2,3)	(0,2)	(2,5)	(15,9)	(0,2)	(16,1)
Rendement attendu des actifs du régime	0,8	0,0	0,8	6,7	0,0	6,7
Autres	(0,3)	0,0	(0,3)	(0,6)	0,0	(0,6)
COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	(15,6)	(2,5)	(18,1)	(69,2)	(0,1)	(69,3)

(1) Retraité – voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(2) En 2021, le coût des services passés comprend notamment un produit de 19 millions d'euros d'incidence des pertes de droits consécutives aux départs de bénéficiaires intervenus en 2021, notamment dans le cadre de la cession d'UMG.

Mouvements sur le passif/actif net comptabilisés au bilan

Évolution de la provision

(en millions d'euros)	Exercice 2021			Exercice 2020 ⁽¹⁾		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Au 1^{er} janvier	976,7	32,4	1 009,1	996,7	35,6	1 032,3
Augmentation par résultat ⁽²⁾	15,6	2,5	18,1	73,4	0,1	73,5
Reprise par résultat ⁽²⁾	(86,2)	(2,2)	(88,5)	(69,3)	(2,6)	(71,9)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	(46,2)	0,0	(46,2)	(7,8)	0,0	(7,8)
Écart de conversion	15,5	0,3	15,8	(26,5)	(0,8)	(27,3)
Autres mouvements ⁽²⁾	(225,8)	0,0	(225,8)	10,2	0,1	10,3
AU 31 DÉCEMBRE	649,5	33,0	682,5	976,7	32,4	1 009,1

(1) En 2020, correspond à la charge relative aux régimes d'avantages au personnel au titre des plans à prestations définies telle que publiée dans le document d'enregistrement universel 2020. Ces montants ne sont pas retraités des impacts de l'application de la norme IFRS 5 sur le compte de résultat consolidé.

(2) En 2021, comprend la charge relative aux régimes d'avantages au personnel au titre des plans à prestations définies d'UMG jusqu'à la date de déconsolidation en date du 23 septembre 2021.

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 31/12/2021	Au 31/12/2020
Solde d'ouverture	(544,2)	(562,5)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	46,2	7,8
Autres variations ⁽¹⁾	34,1	10,5
Solde de clôture	(463,8)	(544,2)

(1) Correspond principalement, en 2021, à la déconsolidation des gains et pertes actuariels liés aux intérêts minoritaires d'UMG.

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 1^{er} janvier 2021	690,2
Rendement attendu des actifs	9,6
(Pertes) et gains actuariels générés	36,0
Cotisations versées par l'employeur	0,0
Cotisations versées par les employés	0,0
Réductions/liquidations	(17,1)
Prestations payées par le fonds	0,0
Variations de périmètre ⁽¹⁾	(208,0)
Autres	28,9
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2021	539,7

(1) Correspond à l'impact de la déconsolidation d'UMG (voir note 1 – Faits marquants).

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 31/12/2021	Part au 31/12/2020
Actions	11	12
Obligations	72	75
Contrats d'assurance	3	5
Immobilier	7	7
Trésorerie	8	1
Autres	0	0
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 31/12/2021	Part au 31/12/2020 ⁽¹⁾
Actions	9	8
Obligations	25	24
Contrats d'assurance	3	31
Immobilier	1	0
Trésorerie	37	21
Autres	25	16
TOTAL	100	100

(1) Comprend les engagements et les actifs de couverture d'UMG consolidés au 31 décembre 2020.

Autres (en pourcentage)	Part au 31/12/2021	Part au 31/12/2020 ⁽¹⁾
Actions	6	10
Obligations	4	7
Contrats d'assurance	84	77
Immobilier	1	0
Trésorerie	2	5
Autres	3	1
TOTAL	100	100

(1) Comprend les engagements et les actifs de couverture d'UMG consolidés au 31 décembre 2020.

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 2021 (en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
Avantages postérieurs à l'emploi	457,6	392,4	336,3	1 186,2
dont valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	183,6	1,9	199,0	384,5
dont valeur actualisée des obligations (régimes financés)	274,0	390,4	137,4	801,7
Autres avantages à long terme	18,4	0,7	13,9	33,0
Juste valeur des actifs du régime	(101,9)	(378,8)	(55,9)	(536,7)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	374,0	14,3	294,2	682,5

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 2021			
Taux d'actualisation	0,75	1,80-2,00	0,75-3,00
Rendement attendu des actifs	0,75	1,80-2,00	0,75-3,00
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,50-3,47	3,40	1,75-2,50
Au 31 décembre 2020			
Taux d'actualisation	0,75	1,40-1,50	0,75-2,50
Rendement attendu des actifs	0,75	1,40-1,50	0,75-2,50
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,50-3,24	3,00	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	
	de - 0,5 %	de + 0,5 %	de - 0,5 %	de + 0,5 %
Évolution du taux d'actualisation				
Effet sur l'engagement 2021	11,07 %	- 9,39 %	75,6	(64,1)
Effet sur la charge 2022	1,32 %	- 1,24 %	0,4	(0,4)

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.

12.3. 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.

12.3.1. 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 pour les plans dont les modalités ont été arrêtées lors des Conseils d'administration des 22 mars 2018 et 14 mars 2019 ;
 - par l'Assemblée générale du 29 mai 2019 pour les plans dont les modalités ont été arrêtées lors des Conseils d'administration des 12 mars 2020 et 4 mars 2021.
- 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 22 mars 2018, le 14 mars 2019, le 12 mars 2020 et le 4 mars 2021, 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 7,0 millions d'euros, contre 5,4 millions d'euros sur l'exercice 2020.

Plan Bolloré SE	2018	2019	2020	2021
Condition d'attribution				
Date d'octroi	22 mars 2018	14 mars 2019	12 mars 2020	4 mars 2021
Nombre d'actions accordées à l'origine	1 238 000	3 017 500	765 000	2 563 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	4,35	3,91	2,496	4,06
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 22 mars 2021	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 14 mars 2022	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 12 mars 2023	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 4 mars 2024
Principales hypothèses				
Taux de dividende (en pourcentage)	1,4	1,5	2,4	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)	4,17	3,73	2,32	3,88
Au 31 décembre 2021				
Nombre d'actions restantes ⁽¹⁾	0	2 972 500	765 000	2 563 500
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(0,3)	(3,4)	(0,6)	(2,6)

(1) Le plan réalisé en 2021 est arrivé à échéance le 22 mars 2021 et a donné lieu à une augmentation de capital de 1 238 000 actions. Voir note 10 – Capitaux propres et résultat par action.

12.3.2. Plans attribués par Vivendi

• Options de souscription d'actions Vivendi

52 milliers d'options de souscriptions d'actions sont acquises et exerçables au 31 décembre 2021, à un prix d'exercice moyen pondéré de 11,8 euros. La durée de vie résiduelle moyenne pondérée des options de souscription d'actions est de 0,3 année.

• Plans d'actions de performance Vivendi

Il reste 3 760 milliers d'actions de performance Vivendi au 31 décembre 2021. La durée moyenne avant livraison des actions de performance est de 1,1 année. Les droits acquis au 31 décembre 2021 portent sur 631 milliers d'actions, tenant compte d'annulation sur l'exercice de 497 milliers d'actions pour non atteinte des objectifs de performance ou pour départ de certains bénéficiaires.

Sur l'exercice 2021, Vivendi SE n'a pas attribué d'actions de performance (se reporter à la note 12.3.3).

Le 13 février 2020, Vivendi avait attribué à ses salariés et dirigeants 1 595 milliers d'actions de performance, dont 185 milliers aux membres du Directoire. Les conditions d'octroi sont détaillées dans le rapport annuel 2021 de Vivendi.

Sur l'exercice 2021, la charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 15 millions d'euros, contre 23 millions d'euros sur l'exercice 2020.

• Plan d'épargne Groupe et plan à effet de levier Vivendi

Sur l'exercice 2021, Vivendi SE n'a pas mis en œuvre d'opération d'actionnariat salarié dans le cadre d'un plan d'épargne Groupe et plan à effet de levier réservés aux salariés, retraités et mandataires sociaux du Groupe.

Le 21 juillet 2020, Vivendi SE a réalisé une opération d'actionnariat salarié par voie de cession d'actions auto-détenues dans le cadre d'un plan d'épargne Groupe et d'un plan à effet de levier réservés aux salariés, retraités et mandataires sociaux du Groupe. Les actions ont été préalablement rachetées par Vivendi SE dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE le 15 avril 2019.

Les hypothèses de valorisation sont détaillées dans le rapport annuel 2021 de Vivendi.

Pour le plan d'épargne Groupe (PEG), 1 187 milliers d'actions ont été acquises en 2020 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 16,554 euros. L'avantage accordé aux bénéficiaires, calculé comme la différence favorable entre le prix d'acquisition et le cours de Bourse à la fin de la période de souscription au 18 juin 2020 (décote de 27,3 %), était supérieur

au coût d'incessibilité (18,6 %). En 2020, la charge comptabilisée au titre du plan d'épargne Groupe s'est élevée à 2 millions d'euros (hors UMG classée en activité cédée en application de la norme IFRS 5).

Pour le plan à effet de levier, 6 486 milliers d'actions ont été acquises en 2020 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 16,554 euros. Le plan à effet de levier a permis aux salariés, retraités et mandataires sociaux bénéficiaires de Vivendi SE et de ses filiales françaises et étrangères d'acquies des actions Vivendi en bénéficiant d'une décote et in fine de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action acquise. Un établissement financier mandaté par Vivendi a assuré la couverture de cette opération. Par ailleurs, 193 milliers d'actions ont été acquises à travers une opération d'actionnariat salarié équivalente mise en place pour les salariés des filiales japonaises. En 2020, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier s'est élevée à près de 8 millions d'euros (hors UMG classée en activité cédée en application de la norme IFRS 5).

12.3.3. Versement en numéraire et ajustement partiel par Vivendi dans le cadre de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG

• Absence d'attribution d'actions de performance en 2021

Le Conseil de surveillance de Vivendi SE, dans sa séance du 3 mars 2021, a décidé d'autoriser, sur recommandation de son Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le principe de l'attribution d'un montant en numéraire aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du Groupe éligibles à l'attribution annuelle d'actions de performance, dans les conditions suivantes :

- réalisation, avant la fin de l'année 2021, du projet de distribution de 60 % d'UMG et de son projet de cotation sur le marché réglementé d'Euronext à la Bourse d'Amsterdam ;
- dans ce cas, aucune attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2021 en faveur des salariés et dirigeants.

Compte tenu de l'absence d'attribution d'actions de performance Vivendi au titre de l'exercice 2021, les salariés, dirigeants et mandataires sociaux ont bénéficié de l'attribution d'un montant en numéraire, conditionnée à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions Universal Music Group N.V. Ce montant a été fixé à 21 euros bruts par droit théorique à actions de performance 2021, représentant, sur la base d'un nombre de 1 620 809 droits théoriques à actions de performance 2021, un montant de 34 millions d'euros bruts, dont le versement interviendra en 2022, sous condition de présence des bénéficiaires.

Conformément à l'article L. 22-10-34, II. du Code de commerce, le versement des montants attribués dans ce cadre au Président et aux membres du Directoire de Vivendi au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 25 avril 2022.

12.3.4. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion

En 2015, certains dirigeants de Dailymotion et d'Universal Music Group ont bénéficié d'un plan d'intéressement à long terme, portant sur une période allant jusqu'au 30 juin 2020, indexé sur l'accroissement de la valeur de Dailymotion par rapport à son prix d'acquisition. Au 30 juin 2020, le plan est échu sans qu'aucun versement n'ait été effectué.

En 2021, certains dirigeants de Dailymotion bénéficient d'un nouveau plan d'intéressement à long terme, portant sur une période allant jusqu'au 30 juin 2023, indexé sur l'accroissement de la valeur de Dailymotion par rapport à son prix d'acquisition au 30 juin 2015, telle qu'elle ressortirait lors de la cession d'au moins 10 % du capital de la société ou sur la base d'une expertise indépendante réalisée à l'échéance du plan. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement sera calculé sur la base d'un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. 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 2021, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan.

12.3.5. 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 2021

Actions concernées	Bolloré
Date d'octroi	4 mars 2021
Nombre d'actions octroyées	2 563 500
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	4,06
Taux de dividende (en pourcentage)	1,48
Juste valeur d'une action (en euros)	3,88
Durée d'acquisition des droits	36 mois
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 4 mars 2024
NOMBRE D' ACTIONS ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021	2 563 500

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	Bolloré
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	5 344 000	4 980 500
Attribution		2 563 500
Échues		
Exercice	(1 087 000)	(1 238 000)
Annulation	(497 000)	(5 000)
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2021	3 760 000	6 301 000

Évolution des nombres d'options de souscriptions d'actions

Options concernées	Vivendi
Nombre d'options au 31 décembre 2020	1 310 000
Attribution	
Échues	(30 000)
Exercice	(1 228 000)
Annulation	
NOMBRE D' OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2021	52 000

12.4. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION (PARTIES LIÉES)

(en millions d'euros)	2021	2020
Avantages à court terme	11,4	11,3
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
Païement en actions	1,3	1,7
Nombre d'actions gratuites et de performance attribuées aux dirigeants sur les titres Bolloré SE ⁽¹⁾	942 000	939 000
Nombre d'actions de performance et options sur titres Vivendi SE ⁽¹⁾	57 000	57 000

(1) Les caractéristiques des différents plans sur actions et options sur actions sont détaillées dans la note 12.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

En 2021 et en 2020, Cyrille Bolloré, Président du Conseil d'administration, a perçu 600 milliers d'euros de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Bolloré. Par ailleurs Cyrille Bolloré a perçu en 2021, 172 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (139 milliers d'euros en 2020).

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 13. 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 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.

13.1. CHARGE D'IMPÔT

13.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2021	2020 ⁽¹⁾
Impôts courants et différés	(333,1)	(185,1)
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédits d'impôt, carry back)	(1,2)	(9,9)
Retenues à la source	(56,5)	(54,7)
CVAE	(18,7)	(51,2)
TOTAL	(409,4)	(300,9)

(1) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

13.1.2. Rationalisation de la charge d'impôt

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 28,41 %. 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)	2021	2020 ⁽¹⁾
Résultat net consolidé	20 224,0	1 562,9
Résultat net des activités cédées	(20 393,8)	(1 263,8)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	390,2	(15,4)
Charge (produit) d'impôt	409,4	300,9
Résultat avant impôt	629,8	584,6
Taux d'impôt théorique	28,41 %	32,02 %
PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT	(178,9)	(187,2)
Rapprochement :		
Différences permanentes	(305,6)	(136,1)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant ⁽²⁾	(2,4)	29,0
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	11,4	(33,4)
Incidences des différentiels de taux d'impôt ⁽³⁾	54,7	39,9
Autres	11,4	(13,1)
PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT	(409,4)	(300,9)

(1) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

(2) En 2020, correspondait principalement à l'effet d'impôt sur la plus-value fiscale de cession chez Financière du Perguet de Mediobanca.

(3) Intègre en 2021 comme en 2020, sur Vivendi, un effet de taux favorable, consécutif au différentiel de taux de l'impôt fédéral sur les sociétés, applicable aux États-Unis.

13.1.3. Régime de l'intégration fiscale Vivendi et du bénéfice mondial consolidé

Vivendi SE bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a 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 1^{er} janvier 2012, Vivendi SE 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 2021, principalement les entités de Groupe Canal+, d'Havas Group, d'Editis 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 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1^{er} 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 1^{er} 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.

Les régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé ont les incidences suivantes sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi :

- 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.
- Vivendi considérant que les créances d'impôt étranger dont elle dispose 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. Au terme de la procédure contentieuse engagée par Vivendi devant le tribunal administratif de Montreuil, puis la cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a obtenu le 19 décembre 2019 une décision avorable du Conseil d'État l'autorisant à utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial

consolidé. Par ailleurs, fort de la décision de première instance dans son contentieux portant sur l'année 2012, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 a conduit les autorités fiscales à prononcer le remboursement de l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2012 et à dégrever d'office l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2015.

Après avoir obtenu gain de cause devant le Conseil d'État, qui a reconnu à Vivendi (i) le droit à l'application du régime de consolidation jusqu'au terme de l'agrément dont elle était titulaire (décision du Conseil du 25 octobre 2017 n° 403320 au titre de l'exercice 2011) et (ii) le droit à l'imputation des créances d'impôts étrangers en sortie de régime conformément aux dispositions de l'article 122 bis du CGI, soit sur cinq années (décision du Conseil du 19 décembre 2019 n° 426730 au titre de l'exercice 2012), Vivendi engage désormais un contentieux portant sur l'opposabilité de la règle de limitation du report à cinq ans. L'objet de ce contentieux est de rétablir au profit de Vivendi le droit à imputer les créances d'impôt restant disponibles, soit un stock de créances restant imputables au 31 décembre 2021 de 793 millions d'euros, sans limitation de durée. Vivendi a donc sollicité des autorités fiscales, par voie de réclamation contentieuse déposée le 25 novembre 2020, le remboursement de l'impôt payé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 pour 7 millions d'euros.

La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 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).

Cette décision permet à Vivendi de demander le remboursement de tout paiement complémentaire d'impôt sur les sociétés déjà acquitté au titre de la

période 2012-2016, notamment après contrôle de ses filiales intégrées, et permettra enfin à Vivendi de payer tout montant futur d'impôt qui lui serait réclamé à la suite du contrôle de sa situation propre, ou de celle de ses filiales intégrées, au titre de la même période 2012-2016.

Dans les comptes au 31 décembre 2021, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SE est déterminé de manière estimative. Après prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits admis par les autorités fiscales, Vivendi SE reportait 201 millions d'euros de déficits au 1^{er} janvier 2021, imputés en totalité pour le calcul de l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2021 ; Vivendi SE ne reporte donc plus de déficits au 31 décembre 2021. Vivendi SE conteste toutefois le résultat de ces contrôles en cours et demande le rétablissement de 2 304 millions d'euros de déficits à son profit.

13.1.4. Impôt afférent à la cession d'UMG

Sur l'exercice 2021, l'impôt afférent à la cession de 10 % supplémentaires du capital d'UMG au consortium mené par Tencent et à la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées s'est élevé à 168 millions d'euros. Conformément à la norme IFRS 10, l'impôt afférent a donc été enregistré en diminution des capitaux propres attribuables aux actionnaires du Groupe suivant le même classement comptable que les plus-values, sous réserve de la fraction de l'impôt relative à la différence entre les valeurs fiscales et comptables dans les comptes consolidés, enregistrée dans le compte de résultat pour 8 millions d'euros, conformément à la norme IAS 12.

En outre, le 21 septembre 2021, le Groupe a distribué 59,87 % du capital d'UMG à ses actionnaires. L'impôt afférent s'est élevé à 775 millions d'euros, enregistré dans le compte de résultat sur la ligne « Résultat net des activités cédées », conformément à la norme IFRS 5. Enfin, la différence entre la valeur fiscale de la participation résiduelle de 10,03 % dans le capital d'UMG et sa valeur de mise en équivalence dans les comptes consolidés a conduit à comptabiliser un passif d'impôt différé de 119 millions d'euros, conformément à la norme IAS 12, par la contrepartie du « Résultat net des activités cédées ».

Sur l'exercice 2021, l'impôt afférent aux opérations relatives à UMG s'est élevé à un montant total de 1 063 millions d'euros, essentiellement au titre des plus-values réalisées par le Groupe, dont 895 millions d'euros enregistrés dans le « Résultat net des activités cédées », 8 millions enregistrés dans le « Résultat des activités poursuivies » et 160 millions d'euros enregistrés en diminution des capitaux propres attribuables aux actionnaires du Groupe.

13.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

13.2.1. Position au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Impôts différés – actif	320,3	828,8
Impôts différés – passif	1 106,8	2 701,5
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ⁽¹⁾	(786,5)	(1 872,7)

(1) Dont – 857,3 millions d'euros relatifs à Vivendi en 2021.

13.2.2. Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2021	2020
Reports fiscaux déficitaires activés	22,2	129,5
Provisions retraites et autres avantages au personnel	193,7	210,3
Réévaluation des immobilisations ⁽¹⁾	(1 089,3)	(1 863,1)
Provisions réglementées à caractère fiscal	25,0	(35,8)
Autres	61,8	(313,6)
ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(786,5)	(1 872,7)

(1) Dont – 599 millions d'euros en 2021, contre – 1 426 millions d'euros en 2020 au titre de la réévaluation des actifs identifiés suite au PPA de Bolloré sur Vivendi.

13.2.3. Évolution de la position nette en 2021

(en millions d'euros)	Impôts différés nets
Au 1^{er} janvier 2021	(1 872,7)
Impôts différés comptabilisés par résultat ⁽¹⁾	(69,3)
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ⁽²⁾	20,3
Variations de périmètre ⁽³⁾	1 092,2
Autres ⁽⁴⁾	43,0
AU 31 DÉCEMBRE 2021	(786,5)

(1) Dont l'impact de l'exercice concernant le traitement du PPA de Bolloré SE sur Vivendi pour 23,4 millions d'euros.

(2) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs aux gains actuariels des engagements envers le personnel.

(3) La variation concerne principalement les effets de déconsolidation d'UMG en date du 23 septembre 2021.

(4) La variation s'explique principalement par la variation de change.

13.2.4. Impôts différés non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Déficits reportables ⁽¹⁾	1 185,1	2 100,5
Autres	29,2	24,9
TOTAL	1 214,4	2 125,5

(1) Dont, avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 11.2 – Litiges en cours), effet d'impôt sur les déficits reportables non activés au 31 décembre 2021 de Vivendi (dont Havas Group) pour 581 millions d'euros (1 428 millions d'euros au 31 décembre 2020) et du périmètre d'intégration fiscale de Bolloré SE pour 319,4 millions d'euros (397,6 millions d'euros au 31 décembre 2020).

13.3. IMPÔTS COURANTS

13.3.1. Actif

(en millions d'euros)	31/12/2020	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	31/12/2021
Impôts courants – actifs	158,9	(787,2)	930,1	2,2	(161,6)	142,4
TOTAL	158,9	(787,2)	930,1	2,2	(161,6)	142,4

13.3.2. Passif

(en millions d'euros)	31/12/2020	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	31/12/2021
Impôts courants – passif	208,0	(20,5)	20,5	5,9	(4,0)	209,9
TOTAL	208,0	(20,5)	20,5	5,9	(4,0)	209,9

NOTE 14. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités et à des conditions normales de marché, avec les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement et les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, ainsi qu'avec les entités non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2021 et en 2020 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2021	Dont parties liées de Vivendi	2020
Chiffre d'affaires			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	23,7	6,0	28,5
Entités mises en équivalence	92,3	52,4	252,0
Achats et charges externes			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	(9,2)	(4,7)	(32,4)
Entités mises en équivalence	(53,1)	(48,6)	(48,3)
Autres produits et charges financiers			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	11,9		2,9
Entités mises en équivalence	3,8		8,0
	31/12/2021		31/12/2020
Actifs financiers non courants			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾			
Entités mises en équivalence	120,8	120,8	98,8
Passifs financiers non courants			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	0,0		0,0
Entités mises en équivalence	0,0		0,0
Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	9,9	1,2	12,8
Entités mises en équivalence	65,6	44,2	98,6
Actif de contenus non courant			
Entités mises en équivalence	0,0		0,0
Provisions pour créances douteuses	(0,8)		(0,4)
Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	6,0	4,1	2,8
Entités mises en équivalence	13,2	8,2	14,9
Comptes courants et conventions de trésorerie actif			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	188,2	100,0	29,5
Entités mises en équivalence	0,0		0,2
Comptes courants et conventions de trésorerie passif			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	166,3		336,0
Entités mises en équivalence	0,1		0,1

(1) Filiales non consolidées, ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

NOTE 15. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements intervenus entre la date de clôture et le 10 mars 2022, date du Conseil d'administration de Bolloré SE, arrêtant les comptes annuels sont les suivants :

• Offre publique d'achat Lagardère

Le 18 février 2022, dans le cadre du projet d'offre publique d'achat sur les actions Lagardère déclaré le 16 décembre 2021, Vivendi a annoncé garantir le prix de 24,10 euros par action Lagardère jusqu'au 15 décembre 2023 et d'augmenter, pour ceux des actionnaires souhaitant vendre immédiatement leurs titres, le prix de son offre publique d'achat à 25,50 euros par action, dont serait déduit le dividende 2021.

Le 21 février 2022, Vivendi a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant les actions de la société Lagardère SA.

À cette date, Vivendi, qui détient 63 693 239 actions Lagardère représentant autant de droits de vote, soit 45,13 % du capital et 37,10 % des droits de vote de cette société, s'engage irrévocablement :

- à titre principal, à acquérir, au prix unitaire de 25,50 euros dividende attaché, la totalité des actions Lagardère existantes qu'elle ne détient pas, soit au total 77 440 047 actions représentant 54,87 % du capital de cette société, ainsi que les actions qui seraient susceptibles d'être émises à raison de l'acquisition définitive et de la remise d'actions gratuites, soit un maximum de 345 960 actions Lagardère ;
- à titre subsidiaire, à offrir aux actionnaires de Lagardère, sous réserve de l'application d'un mécanisme de réduction, de recevoir pour chaque action Lagardère présentée et conservée jusqu'à la date (inclusive) de clôture de l'offre publique, le cas échéant, de l'offre rouverte, un droit (droit de cession) de la céder à Vivendi au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 inclus.

Ces droits seront cessibles mais non négociables, et exerçables entre le lendemain de la date de règlement-livraison de l'offre rouverte et le 15 décembre 2023, ces deux dates étant incluses dans la période d'exercice. Les droits de cession non exercés à l'issue de la période d'exercice seront caducs. Chaque droit de cession ne donne droit à céder à Vivendi qu'une seule action Lagardère et ne pourra être exercé qu'une seule fois.

Dans le cas où le nombre d'actions apportées à l'offre principale lors de la première période d'offre serait insuffisant pour permettre à Vivendi d'atteindre le seuil de caducité, Vivendi acquerra en numéraire au prix de l'offre dans sa branche principale la quotité d'actions présentées à l'offre dans sa branche subsidiaire nécessaire pour atteindre 51 % du capital de la société existant à la date de clôture de la première période d'offre, soit 71 977 976 actions au 21 février 2022.

NOTE 16. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés situées dans le périmètre de consolidation de Compagnie de l'Odé 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

En application de l'article 231-9 I du règlement général, l'offre publique sera caduque si Vivendi ne détient pas, à la clôture de la première période d'offre, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote de Lagardère supérieure à 50 %.

Vivendi n'a pas l'intention de demander la mise en œuvre d'un retrait obligatoire à l'issue de l'offre publique, ni de demander la radiation des actions de Lagardère d'Euronext Paris.

À l'appui du projet d'offre, le projet de note d'information de Vivendi (article 231-18 du règlement général) a été déposé et est diffusé conformément aux articles 231-13 et 231-16 du règlement général.

Le projet de note en réponse de la société Lagardère, comprenant notamment le rapport de l'expert indépendant et l'avis motivé du Conseil d'administration, sera déposé ultérieurement (article 231-26 I, 2° du règlement général).

Il est rappelé que les dispositions relatives aux interventions sur les titres Lagardère (articles 231-38 à 231-43 du règlement général) et celles relatives aux déclarations des opérations sur les titres Lagardère (articles 231-44 à 231-52 du règlement général) sont applicables. En cas de succès de son offre et d'obtention des autorisations réglementaires requises, Vivendi souhaite qu'Arnaud Lagardère conserve ses fonctions de Président-directeur général de la société Lagardère et entend continuer à s'appuyer sur les compétences de ses équipes dirigeantes.

Le calendrier indicatif prévoit une ouverture de l'offre le 14 avril 2022 pour une durée de vingt-cinq jours de Bourse.

• Cession de SFDM (Société Française Donges-Metz)

En janvier 2022, Bolloré Energy a cédé à l'État sa participation dans la société SFDM alors que la convention d'exploitation de l'outil arrivait à son terme.

• Conflit en Ukraine

Le Groupe Bolloré, qui est présent en Ukraine à travers Gameloft et Havas, filiales de Vivendi, se mobilise pour apporter tout le soutien possible à ses équipes et aux populations concernées.

La part de chiffre d'affaires 2021 réalisée en Ukraine, mais également en Russie et auprès de clients russes sous sanction à la date d'arrêt des comptes, reste très limitée (moins de 1 % pour le Groupe dans son ensemble), mais certaines activités du Groupe se fournissent notablement auprès d'entreprises russes et ukrainiennes, Bolloré Energy notamment.

Le Groupe met tout en œuvre dans l'immédiat pour trouver les solutions lui permettant de servir au mieux ses clients et reste très vigilant sur les impacts potentiels de ce conflit sur ses activités.

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)	2021	2020 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	19 769,7	16 685,8
Achats et charges externes	(13 896,4)	(11 309,7)
Frais de personnel	(3 948,4)	(3 644,8)
Amortissements et provisions	(1 174,2)	(1 262,5)
Autres charges opérationnelles	(170,9)	(129,9)
Autres produits opérationnels	144,6	174,2
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	193,3	47,4
Résultat opérationnel	917,7	560,6
Coût net du financement	(100,6)	(96,7)
Autres charges financières	(519,8)	(422,7)
Autres produits financiers	495,3	576,6
Résultat financier	(125,1)	57,2
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(583,2)	(32,4)
Impôts sur les résultats	(415,5)	(300,9)
Résultat net des activités poursuivies	(206,0)	284,6
Résultat net des activités abandonnées	20 393,8	1 263,8
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	20 187,7	1 548,4
Résultat net consolidé, part du Groupe	599,9	39,2
Intérêts minoritaires	19 587,8	1 509,2

(1) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net consolidé de l'exercice	20 187,7	1 548,4
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	526,9	(1 134,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	5,1	4,9
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement	72,7	(267,4)
Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement	604,7	(1 396,8)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	91,2	(93,1)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence	4,1	(0,7)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	45,6	9,6
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	2,2	2,8
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	143,1	(81,4)
RÉSULTAT GLOBAL	20 935,5	70,2
Dont :		
– part du Groupe	628,1	(6,0)
– part des minoritaires	20 307,4	76,2
<i>Dont impôt en autres éléments du résultat global :</i>		
– sur éléments recyclables en résultat net		
– sur éléments non recyclables en résultat net	24,0	(30,4)

BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021	Au 31/12/2020
Actif		
<i>Goodwill</i>	8 883,7	16 000,0
Actifs de contenus non courants	335,8	7 109,6
Autres immobilisations incorporelles	4 688,5	4 920,7
Immobilisations corporelles	3 605,3	4 064,5
Titres mis en équivalence	16 568,3	4 075,9
Autres actifs financiers non courants	1 890,1	4 658,1
Impôts différés	320,5	828,9
Autres actifs non courants	78,1	107,2
Actifs non courants	36 370,3	41 764,9
Stocks et en-cours	596,2	634,9
Actifs de contenus courants	860,6	1 345,9
Clients et autres débiteurs	7 299,5	6 526,0
Impôts courants	142,4	159,0
Autres actifs financiers courants	415,7	264,1
Autres actifs courants	627,5	894,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 596,3	2 219,6
Actifs courants	14 538,1	12 044,3
TOTAL ACTIF	50 908,4	53 809,2
Passif		
Capital	34,9	34,9
Primes liées au capital	6,8	6,8
Réserves consolidées	1 246,7	468,9
Capitaux propres, part du Groupe	1 288,4	510,6
Intérêts minoritaires	26 381,8	21 435,8
Capitaux propres	27 670,2	21 946,4
Dettes financières non courantes	6 174,9	7 590,4
Provisions pour avantages au personnel	686,8	1 018,8
Autres provisions non courantes	466,9	515,2
Impôts différés	1 106,8	2 701,5
Autres passifs non courants	1 587,4	2 727,3
Passifs non courants	10 022,7	14 553,2
Dettes financières courantes	2 329,8	3 782,6
Provisions courantes	512,0	695,6
Fournisseurs et autres créditeurs	9 604,6	11 581,0
Impôts courants	215,8	208,0
Autres passifs courants	553,3	1 042,4
Passifs courants	13 215,5	17 309,6
TOTAL PASSIF	50 908,4	53 809,2

VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2021	2020 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net part du Groupe dans le résultat des activités poursuivies	3,4	7,8
Part des intérêts minoritaires dans le résultat des activités poursuivies	(209,4)	276,8
Résultat net consolidé	(206,0)	284,6
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	1 181,9	1 248,3
– élimination de la variation des impôts différés	69,6	1,8
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	396,4	(58,5)
– élimination des plus ou moins-values de cession	54,4	(125,6)
Autres retraitements :		
– coût net du financement	100,6	96,7
– produits des dividendes reçus	(159,5)	(30,3)
– charges d'impôts sur les sociétés	345,8	299,3
– coût financier IFRS 16	63,8	69,5
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	202,9	50,8
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	162,7	28,3
Impôts sur les sociétés décaissés	(253,9)	(31,0)
Investissements de contenus, nets	21,9	36,0
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(84,2)	363,4
– dont stocks et en-cours	45,7	(125,3)
– dont dettes	367,1	114,7
– dont créances	(497,0)	374,1
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 896,3	2 233,2
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(509,5)	(431,9)
– autres immobilisations incorporelles	(224,4)	(188,4)
– immobilisations du domaine concédé	(5,9)	(4,1)
– titres et autres immobilisations financières	(744,9)	(1 353,4)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	9,7	19,4
– immobilisations incorporelles	0,4	1,6
– titres	327,4	110,7
– autres immobilisations financières	63,1	183,8
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(845,0)	(11,4)
Flux nets de trésorerie sur investissements	(1 929,0)	(1 673,8)
Flux de financement		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(0,1)	(0,0)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(654,6)	(716,0)
– remboursements des dettes financières	(2 997,5)	(1 503,6)
– remboursements des dettes de loyer	(880,0)	(2 334,8)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(226,3)	(225,6)
Encaissements :		
– augmentation de capital	17,7	22,6
– subventions d'investissements	33,0	27,7
– augmentation des dettes financières	720,5	232,5
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle	5 942,7	2 914,6
– variation de dettes sur contrats IFRS16	(0,1)	0,0
Intérêts nets décaissés sur emprunts	(112,3)	(93,8)
Intérêts nets décaissés sur contrats IFRS 16	(64,0)	(69,6)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	1 779,2	(1 746,0)
Incidence des variations de cours des devises	63,5	(53,9)
Incidence du reclassement des activités abandonnées	518,5	466,9
Autres	(0,1)	0,9
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	2 328,4	(772,7)
Trésorerie à l'ouverture	1 979,3	2 752,0
Trésorerie à la clôture	4 307,7	1 979,3

(1) Voir note 4 – Comparabilité des comptes.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors autocontrôle	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur des actifs financiers		Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
					recyclable	non recyclable						
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2020	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	7,9	(7,0)	(27,1)	(16,8)	489,5	486,4	21 289,2	21 775,6
Transactions avec les actionnaires	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,9)	(0,5)	(5,0)	(1,0)	37,6	30,2	70,4	100,6
Augmentation de capital										0,0		0,0
Dividendes distribués										0,0	(733,5)	(733,5)
Opérations sur titres auto-détenus										0,0		0,0
Paiements fondés sur des actions									1,7	1,7	46,4	48,1
Variations de périmètre					(0,9)	(0,6)	(5,0)	(1,0)	36,6	29,1	760,1	789,2
Autres variations						0,1			(0,7)	(0,6)	(2,6)	(3,2)
Éléments du résultat global					(4,4)	(0,9)	(40,1)	0,2	39,2	(6,0)	76,2	70,2
Résultat de l'exercice									39,2	39,2	1 509,2	1 548,4
Autres éléments du résultat global					(4,4)	(0,9)	(40,1)	0,2	0,0	(45,2)	(1 433,0)	(1 478,2)
Capitaux propres au 31 décembre 2020	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	2,6	(8,4)	(72,2)	(17,6)	566,3	510,6	21 435,8	21 946,4
Transactions avec les actionnaires	0,0	0,0	0,0	(0,1)	(1,3)	(5,6)	24,8	(0,4)	132,3	149,7	(15 361,4)	(15 211,7)
Augmentation de capital										0,0		0,0
Dividendes distribués									(0,1)	(0,1)	(717,0)	(717,1)
Opérations sur titres auto-détenus										0,0		0,0
Paiements fondés sur des actions									1,5	1,5	37,9	39,4
Variations de périmètre				(0,1)	(1,3)	(1,1)	24,9	(0,4)	126,8	148,8	(14 686,8)	(14 538,0)
Autres variations						(4,5)	(0,1)		4,1	(0,5)	4,5	4,0
Éléments du résultat global					(0,3)	5,1	22,2	1,2	599,9	628,1	20 307,4	20 935,5
Résultat de l'exercice									599,9	599,9	19 587,8	20 187,7
Autres éléments du résultat global					(0,3)	5,1	22,2	1,2		28,2	719,6	747,8
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 165,5	34,9	6,8	(1,9)	1,0	(8,9)	(25,2)	(16,8)	1 298,5	1 288,4	26 381,8	27 670,2

NOTE 17. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX
MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

(en milliers d'euros)	Total 2021	Constantin Associés				AEG Finances			
		Commissaire aux comptes		Réseau ⁽¹⁾		Commissaire aux comptes		Réseau	
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
Certification des comptes individuels et consolidés									
Bolloré SE	828	410	14	NA		418	33	NA	
Filiales intégrées globalement	11 707	2 444	83	8 358	86	793	63	112	
Sous-total	12 535	2 854	97	8 358	86	1 211	97	112	
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾									
Bolloré SE	2	2	0	NA		0		NA	
Filiales intégrées globalement	1 507	79	3	1 387	14	41	3		
Sous-total	1 509	81	3	1 387	14	41	3	0	
TOTAL HONORAIRES	14 044	2 935	100	9 745	100	1 252	100	112	

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 18. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

18.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ⁽¹⁾

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Abidjan Terminal	Abidjan	46,43	46,42	Côte d'Ivoire
Africa Construction et Innovation ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	812 136 315
African Investment Company	Luxembourg	93,91	93,91	Grand-Duché de Luxembourg
Alcafi	Rotterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
Alraïne Shipping Agencies Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
AMC – Agence Maritime Cognaçaise	Châteaubernard	51,00	51,00	319 569 828
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
Antrak Philippines Transport Solutions Corporation	Parañaque	70,00	70,00	Philippines
Ascens Services	Abidjan	100,00	100,00	Côte d'Ivoire
Ateliers & Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	100,00	99,99	Côte d'Ivoire
Automatic Control Systems Inc.	New York	95,20	95,20	États-Unis
Automatic Systems ⁽²⁾	Persan	95,20	95,20	304 395 973
Automatic Systems (Belgium) SA	Wavre	95,20	95,20	Belgique
Automatic Systems America Inc.	Montréal	95,20	95,20	Canada
Automatic Systems Equipment UK	Birmingham	95,20	95,20	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	95,20	95,20	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.	Parañaque	100,00	100,00	Philippines
Blue LA Inc.	Los Angeles	100,00	100,00	États-Unis
Blue Line Guinée SA	Conakry	100,00	100,00	Guinée
Blue Solutions ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	421 090 051
Blue Solutions Canada, Inc.	Boucherville/Québec	100,00	100,00	Canada
Blue Systems USA, Inc.	New York	100,00	100,00	États-Unis
Bluealliance ⁽¹⁾	Puteaux	NC	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	NC	100,00	Singapour
Bluecar Italy	Milan	100,00	100,00	Italie
Bluecarsharing ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	528 872 625
Bluecharge PTE Ltd	Singapour	100,00	NA	Singapour
Bluecity UK Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bluecub ⁽¹⁾	Vaucresson	NC	100,00	538 446 543
BlueIndy, LLC	Indianapolis	NC	100,00	États-Unis
Bluelib ⁽¹⁾	Vaucresson	NC	100,00	814 649 513
Bluely ⁽¹⁾	Vaucresson	NC	100,00	538 446 451
BlueSG Ltd	Singapour	NC	100,00	Singapour

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Bluestation ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	795 208 552
Bluestorage ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	443 918 818
Bluesystems ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	NA	814 426 367
Bluetorino Srl	Turin	100,00	100,00	Italie
Bluetram ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	519 139 273
BlueVenture Services Ltd	Londres	NC	100,00	Royaume-Uni
Bolloré Africa Logistics ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	519 127 559
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,97	99,97	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics Aviation Services	Petroria	100,00	100,00	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics Maroc	Casablanca	99,96	99,96	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	Doha	92,00	92,00	Qatar
Bolloré Logistics (Cambodia) Ltd	Phnom Penh	100,00	100,00	Cambodge
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	100,00	99,98	Singapour
Bolloré Logistics Australia Pty Ltd	Banksmeadow	100,00	100,00	Australie
Bolloré Logistics Austria GmbH	Vienne	100,00	100,00	Autriche
Bolloré Logistics Bangladesh Ltd	Dhaka	71,00	71,00	Bangladesh
Bolloré Logistics Belgium	Anvers	100,00	100,00	Belgique
Bolloré Logistics Brazil Ltda	São Paulo	100,00	100,00	Brésil
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 Colombia SAS	Bogota	100,00	100,00	Colombie
Bolloré Logistics Czech Republic s.r.o.	Zlin	100,00	100,00	République tchèque
Bolloré Logistics Denmark A/S	Dragor	51,00	51,00	Danemark
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 Hungary Plc	Vecsés	100,00	100,00	Hongrie
Bolloré Logistics India Ltd	Calcutta	100,00	100,00	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 LLC ⁽⁴⁾	Dubai	99,99	48,99	Émirats arabes unis
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
Bolloré Logistics Mexico, SA de CV	Mexico	100,00	100,00	Mexique
Bolloré Logistics Myanmar Co. Ltd	Yangon	70,00	70,00	Birmanie

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Bolloré Logistics Netherlands BV	Rotterdam	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 Srl	Bucarest	100,00	100,00	Roumanie
Bolloré Logistics Services Asia-Pacific Pte. Ltd. (ex-TSL South East Asia Hub Pte Ltd)	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd.	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bolloré Logistics Suisse SA	Meyrin	100,00	100,00	Suisse
Bolloré Logistics Sweden AB	Göteborg	51,00	51,00	Suède
Bolloré Logistics Taiwan Ltd	Taipei	100,00	100,00	Taiwan
Bolloré Logistics Tanger Med	Tanger	99,93	99,93	Maroc
Bolloré Logistics Timor Unipessoal Lda	Dili	100,00	100,00	Timor oriental
Bolloré Logistics UK Ltd	Hainault/Ilford	100,00	100,00	Royaume-Uni
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 Média Digital ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	485 374 128
Bolloré Média Régie ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	538 601 105
Bolloré NYK Auto Logistics Ltd	Nairobi	53,00	NA	Kenya
Bolloré Oil & Gas Services (Nig.) Ltd	Port-Harcourt	49,00	49,00	Nigeria
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	99,96	Sierra Leone
Bolloré Transport & Logistics (South Sudan) Ltd	Juba	90,00	90,00	Soudan du Sud
Bolloré Transport & Logistics Angola Lda	Luanda	100,00	100,00	Angola
Bolloré Transport & Logistics Bénin	Cotonou	93,10	93,09	Bénin
Bolloré Transport & Logistics Botswana (Pty) Ltd	Gaborone	100,00	100,00	Botswana
Bolloré Transport & Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	88,62	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	84,76	84,75	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	89,50	90,00	Ghana
Bolloré Transport & Logistics Guinée	Conakry	100,00	99,99	Guinée
Bolloré Transport & Logistics Kenya Ltd	Nairobi	100,00	100,00	Kenya
Bolloré Transport & Logistics Lekki FZE	Lagos	100,00	100,00	Nigeria

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
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	99,41	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	99,96	99,95	Namibie
Bolloré Transport & Logistics Niger	Niamey	96,19	96,18	Niger
Bolloré Transport & Logistics Nigeria Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics RDC	Kinshasa	100,00	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	51,00	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	99,99	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	100,00	100,00	États-Unis
Carena	Abidjan	50,00	49,99	Côte d'Ivoire
CICA SA	Neuchâtel	99,99	99,99	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
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	98,03	98,03	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	89,34	89,33	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	98,05	98,05	552 073 785
Compagnie Saint Corentin ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	99,98	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel ⁽¹⁾	Odet	99,99	99,99	398 954 503
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

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Deutsche Calpam GmbH Hamburg	Hambourg	100,00	100,00	Allemagne
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
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 ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	797 476 298
Financière de Larmor ⁽¹⁾	Puteaux	NC	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	93,37	93,37	562 050 724
Financière Penfret ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	90,14	90,05	791 469 935
Foresea Technologies	Paris	55,96	NA	832 541 189
Freetown Terminal	Freetown	80,00	80,00	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
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	95,20	95,20	Espagne
IER Inc.	Carrollton	95,20	95,20	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	95,20	95,20	Singapour
IER SAS ⁽²⁾	Suresnes	95,20	95,20	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
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
J.S.A. Holding B.V.	Amsterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
JV PIL Mozambique	Maputo	51,00	51,00	Mozambique
La Charbonnière	Maison-Alfort	52,69	52,69	572 199 636
La Financière du Levant	Beyrouth	100,00	100,00	Liban
La Forestière Équatoriale	Abidjan	96,46	96,44	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	96,63	96,63	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
Lome Multipurpose Terminal	Lomé	99,88	98,56	Togo
Manches Hydrocarbures ⁽¹⁾	Tourlaville	99,99	99,99	341 900 819

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Marine Maroc	Casablanca	99,99	NA	Maroc
Marine Maroc Sénégal	Dakar	80,00	NA	Sénégal
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) ⁽¹⁾	Puteaux	99,99	99,98	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
Owendo Container Terminal – OCT	Libreville	97,23	96,41	Gabon
Pargefi	Valence	100,00	98,12	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA	Luxembourg	98,12	98,12	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales SA	Valence	99,98	98,10	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	99,98	98,10	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	100,00	85,00	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	100,00	85,29	Mozambique
Petroplus Marketing France ⁽¹⁾	Paris-la Défense	99,99	99,99	501 525 851
Petroplus Marketing France Logistic	Odet	99,99	NA	844 395 632
Plantations des Terres Rouges SA	Luxembourg	98,12	98,12	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil ⁽¹⁾	Paris	100,00	100,00	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,51	69,50	Mali
PRISM ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	851 388 173
Prism Malaysia	Subang Jaya	100,00	100,00	Malaisie
Progosa Investment SA	Séville	99,98	98,10	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	98,12	98,12	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	98,12	98,11	États-Unis
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	97,08	97,08	428 773 980
S.C.T.T. – Société de Commission de Transport et Transit ⁽¹⁾	Colombes	99,96	99,96	775 668 825
S+M Tank AG	Oberbipp	NC	99,99	Suisse
Saga Congo	Pointe-Noire	100,00	100,00	Congo
Saga Gabon	Port-Gentil	99,40	99,40	Gabon
Saga Investissement ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	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	NC	99,99	Suisse
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

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
SDV CarTrading LLC	Indianapolis	100,00	100,00	États-Unis
SDV Guinea SA	Malabo	55,00	55,00	Guinée équatoriale
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	99,96	99,95	414 703 892
SDV Transami NV	Anvers	100,00	100,00	Belgique
Sea and Land Services Ltd – Sals	Freetown	75,00	75,00	Sierra Leone
SEMT	Châteaubernard	51,00	51,00	803 239 805
SETO	Ouagadougou	47,74	47,74	Burkina Faso
SFA SA	Luxembourg	98,12	98,11	Grand-Duché de Luxembourg
Sitarail	Abidjan	57,24	55,84	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	50,27	50,27	Cameroun
SNAT	Libreville	80,00	80,00	Gabon
Socarfi	Puteaux	92,82	92,82	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,55	68,55	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	97,36	97,33	562 111 773
Société Autolib' ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	99,67	99,67	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	NC	97,89	582 142 857
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	93,94	93,92	612 039 045
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	83,01	83,00	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	521 459 826
Société Financière Panafricaine ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	521 460 402
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	95,01	95,01	596 480 111
Société Française Donges-Metz – SFDM ⁽¹⁾	Avon	95,04	95,04	390 640 100
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	92,62	92,61	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	84,77	84,76	Togo
Socopao ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	343 390 431
Socopao Cameroun	Douala	92,93	92,93	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,76	84,75	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	NC	99,99	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	99,20	99,20	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal	Dakar	84,55	84,52	Sénégal
Sofib	Abidjan	85,43	83,35	Côte d'Ivoire
Sofimap ⁽¹⁾	Puteaux	NC	99,80	424 097 939
Sofiprom ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	97,45	328 516 844
Sogetra	Dunkerque	50,00	50,00	075 450 569
Sorebol SA	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Sorebol UK Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
South Marine Maroc	Agadir	69,98	NA	Maroc
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	99,99	99,03	492 950 845
TGI ⁽¹⁾	Dunkerque	95,00	95,00	322 827 924
TICH ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	99,87	498 916 089
Timor Port SA	Dili	100,00	100,00	Timor oriental
Tin Can Island Container Terminal Ltd	Lagos	52,50	52,44	Nigeria
Togo Line	Lomé	99,34	99,34	Togo
Togo Terminal	Lomé	90,17	88,75	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Transcap Nigeria	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Unicaf ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	403 227 820
Vivendi SE ⁽³⁾	Paris	30,66	29,33	343 134 763
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	99,95	99,95	Afrique du Sud
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie

(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.

(4) Société consolidée en mise en équivalence en 2020.

NC : non consolidée.

NA : non applicable.

18.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	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 Transport & Logistics Ethiopia Share Company	Addis-Abeba	36,83	36,22	Éthiopie
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	51,00	51,00	Côte d'Ivoire
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Ltd	Mumbai	49,00	49,00	Inde
EACS Tanzania	Dar es-Salaam	39,88	39,88	Tanzanie
Grimaldi Agencies Maroc	Casablanca	49,96	49,96	Maroc
Grimaldi Côte d'Ivoire	Abidjan	45,43	45,42	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 Holdings Ltd	Londres	50,00	50,00	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	35,00	35,00	Ghana
Pacoci	Abidjan	42,39	42,39	Côte d'Ivoire
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	45,00	45,00	Tchad
Sogeco	Nouakchott	50,00	50,00	Mauritanie
Terminal Roulier d'Abidjan – TERRA	Abidjan	21,19	21,19	Côte d'Ivoire
TVB Port-au-Prince Terminal	Port-au-Prince	50,00	50,00	Haïti
Sociétés sous influence notable				
Agripalma Lda	São Tomé	29,77	29,77	São Tomé-et-Principe
APM Terminals Liberia	Monrovia	24,90	24,90	Liberia
Bereby Finance	Abidjan	29,45	29,45	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	33,84	33,84	République démocratique du Congo
Cosco Shipping Lines (Ghana) Company Ltd	Tema	40,00	40,00	Ghana
Coviphama Co. Ltd	Phnom Penh	45,06	45,06	Cambodge
Fred & Farid	Paris	30,00	30,00	492 722 822
Liberian Agriculture Cy	Monrovia	33,83	33,83	Liberia
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	22,07	22,07	Nigeria
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	45,06	45,06	Royaume-Uni
Plantations Socfinaf Ghana Ltd	Tema	33,83	33,83	Ghana
Raffinerie du Midi	Paris	33,33	33,33	542 084 538
SAFA Cameroun	Dizangué	23,36	23,36	Cameroun
SAFA France	Puteaux	33,83	33,83	409 140 530
Salala Rubber Corporation	Monrovia	33,83	33,83	Liberia
Socapalm	Tillo	22,82	22,82	Cameroun
Socfin	Luxembourg	39,43	39,43	Grand-Duché de Luxembourg
Socfin Agriculture Cy	Freetown	31,46	31,46	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	45,06	45,06	Cambodge
Socfinaf	Luxembourg	33,83	33,83	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	45,06	45,06	Grand-Duché de Luxembourg

Libellé	Siège	% d'intérêt 2021	% d'intérêt 2020	Siren/Pays/Territoire
Socfinco	Bruxelles	39,44	39,44	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	39,44	39,44	Suisse
Socfindo	Médan	40,55	40,55	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	21,55	21,55	Côte d'Ivoire
Sogescol FR	Fribourg	39,44	39,44	Suisse
SP Ferme Suisse	Édéa	22,82	22,82	Cameroun
STP Invest.	Bruxelles	33,83	33,83	Belgique
Tamaris Finance	Puteaux	49,05	49,05	417 978 632
Terminaux Routiers à Conteneurs du Burkina	Ouagadougou	39,77	39,77	Burkina Faso
Universal Music Group N.V. ⁽¹⁾	Hilversum	20,75	NA	Pays-Bas

(1) Dont 3,07 % consolidé via le groupe Vivendi (voir note 1 – Faits marquants). Le taux d'intégration du Groupe Bolloré dans UMG est de 27,70 %.

NC : non consolidée.

NA : non applicable.

5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une

image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2021 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.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES GOODWILL ALLOUÉS AUX UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE (UGT) OU GROUPES D'UGT : GAMELOFT*(notes 5 et 7.1 de l'annexe aux comptes consolidés)*

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2021, les <i>goodwill</i> sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 8 941 millions d'euros, au regard d'un total du bilan de 57 632 millions d'euros. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, aux groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées. Celui relatif à l'UGT Gameloft s'élève à 399 millions d'euros après dépréciation de (200) millions d'euros, comptabilisée sur la période.</p> <p>La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces <i>goodwill</i> 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 et tiennent compte de l'horizon de détention des participations défini par le Groupe ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces <i>goodwill</i> et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des <i>goodwill</i> 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.</p>	<p>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 groupes 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.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence des évaluateurs indépendants 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 confronter avec les échantillons qui nous paraissent pertinents en fonction de notre connaissance des secteurs opérationnels ; • comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles. <p>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 <i>goodwill</i>.</p> <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe des comptes consolidés.</p>

ÉVALUATION DES TITRES TELECOM ITALIA MIS EN ÉQUIVALENCE*(note 8.2 de l'annexe aux comptes consolidés)*

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>La valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'élève au 31 décembre 2021 à 2 390 millions d'euros, après dépréciation de 618 millions d'euros, correspondant à une valeur des titres à 0,657 euro par action.</p> <p>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 ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes).</p> <p>Votre société a eu recours à un évaluateur indépendant pour vous assister dans l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. Compte tenu des incertitudes sur l'environnement économique et des incertitudes stratégiques susceptibles d'affecter les perspectives de Telecom Italia, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons obtenu la documentation relative à l'évaluation de la valeur de mise en équivalence de Telecom Italia.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence de l'évaluateur indépendant mandaté par votre société.</p> <p>Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pris connaissance des modèles utilisés et des hypothèses clés retenues pour la détermination des flux de trésorerie actualisés (taux de croissance à l'infini, taux d'actualisation), en comparant ces éléments à nos bases de données internes ; • pris connaissance des multiples boursiers utilisés par l'évaluateur indépendant 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 ; • apprécié la compatibilité de cette analyse avec le principe de détention à terme de Telecom Italia exprimé par la Direction de Vivendi. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

ÉVALUATION DE LA PLUS-VALUE DE DÉCONSOLIDATION DU GROUPE UMG

(note 1 et 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2021, la ligne « Résultat des activités cédées » du compte de résultat consolidé intègre une plus-value de déconsolidation de 70 % d'Universal Music Group, d'un montant de 19 897 millions d'euros, net d'impôt et frais liés, faisant suite à la distribution exceptionnelle en dividendes de 59,87 % des actions du capital de UMG, détenues par Vivendi puis à leur distribution effective le 23 septembre suite à leur cotation sur le marché Euronext Amsterdam le 21 septembre 2021.</p> <p>Cette plus-value de déconsolidation est calculée à partir de la juste valeur des actifs déconsolidés sur la base d'une valeur de 23,29 euros par action UMG, correspondant à la moyenne du cours de l'action UMG calculée sur la période de cinq jours de Bourse suivants la mise en paiement effective de la distribution, pondérée par les volumes quotidiens.</p> <p>Nous considérons l'évaluation de la plus-value de déconsolidation d'UMG 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 de sa valeur.</p>	<p>Nous avons obtenu le calcul détaillé et l'ensemble de la documentation sous-jacente relative à l'évaluation de la plus-value de déconsolidation d'UMG, conformément à IFRS 13 et sa présentation conformément à IFRS 5.</p> <p>Nous avons, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none">apprécié la méthode retenue pour l'évaluation de la juste valeur des actifs déconsolidés (cours à 23,29 euros par action) ;pris connaissance des travaux d'audit réalisés par les auditeurs du groupe UMG et de leurs conclusions au 30 septembre 2021 et des retraitements effectués le cas échéant par Vivendi sur les opérations significatives intervenues entre le 23 et le 30 septembre 2021 ;examiné la documentation juridique en lien avec ces opérations ;analysé le traitement fiscal avec l'aide de nos experts fiscalistes ;examiné la nature et la documentation afférente des frais pris en compte dans le calcul de la plus-value ;recalculé arithmétiquement le montant de la plus-value. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

ANALYSE DU LITIGE AVEC DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ÉTRANGERS DE VIVENDI

(note 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>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.</p> <p>Votre société exerce son jugement dans l'évaluation du risque encouru relativement au litige 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.</p> <p>Nous considérons ce litige 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 éventuelles provisions.</p>	<p>Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition relatifs aux différends entre votre société et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de communications financières de votre société et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002.</p> <p>Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations figurant dans les réponses des avocats et conseils juridiques reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ce litige.</p> <p>Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ce litige présentées dans l'annexe aux comptes annuels et consolidés.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, Constantin Associés était dans la trente-deuxième année de sa mission sans interruption et AEG Finances dans la quinzième 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 DÉMARCHÉ DE L'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 ;

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

- 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.

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 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français
de Grant Thornton International
Samuel Clochard

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Thierry Quéron

6. Comptes sociaux

6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2021

6.1.1. BILAN

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021			31/12/2020
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
Immobilisations incorporelles	1				
Concessions, brevets, droits similaires		4 644	4 129	516	882
Fonds commercial		0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles		279	103	176	39
Immobilisations corporelles	1				
Terrains		48 241	1 718	46 523	46 638
Constructions		117 040	56 039	61 001	63 742
Installations techniques, matériel, outillage		110 891	90 779	20 113	15 406
Autres immobilisations corporelles		8 651	6 575	2 076	2 489
Immobilisations en cours		825	405	420	5 459
Avances et acomptes		470	0	470	2 043
Immobilisations financières	3				
Participations		3 657 617	2 045 637	1 611 979	1 626 171
Créances rattachées à des participations		615 226	95 871	519 356	564 823
Autres titres immobilisés		3 484	2 797	687	304
Prêts		1 672	1 661	11	11
Autres immobilisations financières		640 734	0	640 734	640 727
Total actif immobilisé		5 209 774	2 305 714	2 904 060	2 968 733
Stocks et en-cours					
Matières premières, approvisionnements		9 327	783	8 544	5 998
Produits intermédiaires et finis		5 858	503	5 355	3 433
Marchandises		190	33	156	118
Avances, acomptes versés sur commandes		577	7	570	2 152
Créances	4				
Créances clients et comptes rattachés		28 252	2 019	26 233	18 574
Autres créances		4 446 512	143 400	4 303 112	4 396 174
Divers					
Valeurs mobilières de placement	5	1 918	538	1 380	1 380
Disponibilités		381 003	0	381 003	402 229
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		1 313	0	1 313	1 302
Total actif circulant		4 874 950	147 284	4 727 666	4 831 361
Frais d'émission d'emprunts à étaler		3 211		3 211	4 791
Primes de remboursement des obligations		0		0	375
Écarts de conversion actif		1		1	4 616
TOTAL ACTIF		10 087 936	2 452 997	7 634 938	7 809 877

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net	
		31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres			
Capital social ou individuel (dont versé : 471 591 499,84 euros)		471 591	471 393
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 303 874	1 303 874
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		47 139	47 114
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		112 159	108 071
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		235 740	181 084
Subvention d'investissement		106	128
Acompte sur dividende		(58 949)	(58 924)
Provisions réglementées		18 305	15 803
Total capitaux propres	6	2 132 131	2 070 708
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		10 182	8 366
Provisions pour charges		985	964
Total provision pour risques et charges	7	11 167	9 330
Dettes	4		
Autres emprunts obligataires		0	964 874
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 203 487	874 384
Emprunts et dettes financières divers		240	245
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		491	988
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		18 979	15 464
Dettes fiscales et sociales		51 311	21 702
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		476	1 228
Autres dettes		4 209 549	3 847 635
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		7	0
Total dettes		5 484 540	5 726 519
Écarts de conversion passif		7 101	3 320
TOTAL PASSIF		7 634 938	7 809 877

6.1.2. COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
Ventes de marchandises		751	13 460
Production vendue de :			
– biens		92 692	77 249
– services		56 074	52 541
Chiffre d'affaires net	11	149 516	143 249
Production stockée		2 066	273
Subventions d'exploitation		27	17
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		2 294	4 474
Autres produits		35 965	38 807
Total des produits d'exploitation		189 869	186 820
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		(3 717)	(14 217)
Variation de stock (marchandises)		48	48
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		(56 503)	(34 808)
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		2 882	(184)
Autres achats et charges externes		(49 457)	(44 775)
Impôts, taxes et versements assimilés		(5 023)	(6 153)
Salaires et traitements		(42 465)	(40 676)
Charges sociales		(19 752)	(18 301)
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		(10 186)	(9 613)
Sur actif circulant : dotations aux provisions		(1 232)	(920)
Pour risques et charges : dotations aux provisions		(1 449)	(757)
Autres charges		(1 428)	(1 694)
Total des charges d'exploitation		(188 281)	(172 050)
Résultat d'exploitation		1 588	14 771
Opérations faites en commun			
Produits financiers			
Produits financiers de participations		302 988	358 238
Autres intérêts et produits assimilés		49 067	50 841
Reprises sur provisions et transferts de charges		426 360	13 440
Différences positives de change		9 426	14 250
Total des produits financiers		787 841	436 768
Dotations financières aux amortissements et provisions		(536 674)	(220 714)
Intérêts et charges assimilées		(51 830)	(61 824)
Différences négatives de change		(17 561)	(4 930)
Total des charges financières		(606 065)	(287 467)
Résultat financier	12	181 775	149 301
Résultat courant avant impôt		183 363	164 071
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		28	13
Produits exceptionnels sur opérations en capital		16 140	317
Reprises sur provisions et transferts de charges		1 890	1 053
Total des produits exceptionnels		18 057	1 384
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(5 747)	(1 790)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(861)	(2 843)
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		(3 388)	(2 361)
Total des charges exceptionnelles		(9 996)	(6 995)
Résultat exceptionnel	13	8 061	(5 611)
Participation et intéressement		(1 342)	(1 009)
Impôts sur les bénéfices	14	45 659	23 633
Total des produits		995 766	624 972
Total des charges		(760 026)	(443 888)
BÉNÉFICE/PERTE		235 740	181 084

6.1.3. VARIATION DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2021	2020
Résultat de l'exercice	235 740	181 084
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
– Amortissements et provisions hors comptes courants	524 808	137 189
– Résultat sur cessions d'actifs	(15 192)	2 549
Autres retraitements		
– Charge d'impôt sur les sociétés	(45 659)	(23 633)
– Coût net du financement	2 735	10 810
– Produits des dividendes reçus	(288 520)	(343 004)
Dividendes reçus	288 520	343 005
Impôt sur les sociétés décaissé	(1 019)	0
Variation du besoin en fonds de roulement	17 554	39 033
– dont stocks et en cours	(4 506)	(50)
– dont dettes et créances d'exploitation	3 020	1 095
– dont dettes et créances d'intégration fiscale	19 040	37 988
Flux net de trésorerie généré par l'activité	718 967	347 031
Acquisitions		
– Immobilisations incorporelles et corporelles	(3 510)	(6 080)
– Titres	(496 900)	(147 024)
– Autres immobilisations financières	(67 263)	(10 155)
Cessions		
– Immobilisations incorporelles et corporelles	0	126
– Titres	16 054	212
– Autres immobilisations financières	120 797	32 261
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(430 822)	(130 660)
Décaissements		
– Dividendes versés	(176 797)	(176 584)
– Remboursements d'emprunts	(997 666)	(373 467)
– Intérêts nets décaissés	(17 577)	(10 841)
Encaissements		
– Augmentation des emprunts	374 139	83 280
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(817 901)	(477 612)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	(529 756)	(261 241)
Trésorerie à l'ouverture ⁽¹⁾	902 287	1 163 528
Trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	372 531	902 287

(1) Disponibilités, valeurs mobilières de placements et conventions de trésoreries nettes de dépréciations.

6.1.4. FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
A. Renseignements détaillés sur les titres dont la valeur brute excède 1 % du capital						
Filiales détenues à plus de 50 %						
Alcafi	2 723	977	100 %	14 504	3 504	11 000
Bluecarsharing	10	(930)	100 %	299 762	299 762	0
Blue Solutions	116 652	(32 768)	100 %	249 378	0	249 378
Bluebus	10 341	(7 379)	100 %	251 179	247 093	4 086
Bluecar	10 000	6 655	100 %	850 287	833 632	16 655
Bluestorage	9 812	(7 074)	100 %	113 987	111 191	2 796
Bluetram	1 435	(363)	100 %	9 263	8 191	1 072
Bolloré Transport & Logistics Corporate	5 000	(320)	100 %	5 000	320	4 680
Bolloré Africa Logistics	174 335	197 239	100 %	181 263	0	181 263
Bolloré Energy	19 523	286 055	100 %	91 168	0	91 168
Bolloré Inc. ⁽¹⁾	2 078	(26 813)	100 %	7 477	7 477	0
Bolloré Logistics	44 051	283 717	100 %	105 969	0	105 969
Bolloré Media Digital	13	(3 056)	100 %	104 093	104 093	0
Bolloré Media Regie	1	1 065	100 %	15 940	14 874	1 066
Bolloré Telecom	21 000	(22 891)	98 %	159 871	159 871	0
Compagnie Saint-Gabriel	22 000	(5 671)	100 %	42 043	0	42 043
Compagnie de Plomeur	18 163	(1 209)	99 %	20 800	0	20 800
Compagnie des Glénans	247 500	317 800	100 %	318 815	0	318 815
Financière de Cézembre	1 200	526	99 %	4 814	3 099	1 715
Financière Penfret	6 380	(6 945)	100 %	14 383	0	14 383
Foresea Technologies	14	645	56 %	12 244	0	12 244
HP BV	50	(85 234)	100 %	7 768	7 768	0
Immobilière Mount Vernon Sas	5 850	(3 095)	100 %	9 612	3 436	6 176
Iris Immobilier	28 529	2 479	100 %	29 141	0	29 141
LCA – La Charbonnière	360	4 034	53 %	9 183	6 868	2 315
Matin Plus	8 367	(18 278)	100 %	111 487	111 487	0
MP 42	40	198	100 %	8 590	8 352	238
Nord-Sumatra Investissements SA	1 515	195 127	73 %	78 382	0	78 382
Polyconseil	156	6 442	100 %	9 990	0	9 990
Société Navale Caennaise – SNC	2 750	442	100 %	7 250	4 061	3 189
Société Navale de l'Ouest – SNO	43 478	(42 330)	100 %	59 829	58 681	1 148
Société Autolib'	40 040	(102 255)	100 %	40 040	40 040	0
Sorebol	3 500	2 276	100 %	11 900	0	11 900
TOTAL I				3 255 412	2 033 800	1 221 612

Sociétés (en milliers d'euros)	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
A. Renseignements détaillés sur les titres dont la valeur brute excède 1 % du capital					
Filiales détenues à plus de 50 %					
Alcafi	20 624		6	3 331	
Bluecasharing	14 074	80	3 942	(17 789)	
Blue Solutions	173 225		80 023	(31 826)	
Bluebus	57 207		58 675	(32 252)	
Bluecar			8 191	6 655	
Bluestorage	11 301		2 043	(7 073)	
Bluetram				(21)	
Bolloré Transport & Logistics Corporate			57 667	115	
Bolloré Africa Logistics	52 392	2 137	89 924	82 436	59 927
Bolloré Energy		85 300	1 838 544	34 566	15 097
Bolloré Inc. ⁽¹⁾	22 037		30 023	592	
Bolloré Logistics		12 774	1 900 353	59 305	28 220
Bolloré Media Digital	1 745		956	(3 053)	
Bolloré Media Régie			6	1 119	
Bolloré Telecom	917		306	(22 698)	
Compagnie Saint-Gabriel	22 814			(654)	
Compagnie de Plomeur	7 358			(393)	
Compagnie des Glénans				36 165	36 300
Financière de Cézembre					
Financière Penfret	12 187		818	(360)	
Foresea Technologies	5 142		33 274	(135)	
HP BV				(4)	
Immobilière Mount Vernon Sas	2 045		1 290	(2 936)	
Iris Immobilier			10 325	1 131	1 126
LCA – La Charbonnière			35 449	261	53
Matin Plus	5 453		4 166	(7 376)	
MP 42				(7)	
Nord-Sumatra Investissements SA				949	11 344
Polyconseil	2 734		29 379	3 067	5 710
Société Navale Caennaise – SNC				93	
Société Navale de l'Ouest – SNO				3	3 496
Société Autolib'	294 811		4	(2 954)	
Sorebol			15 880	922	
TOTAL I	706 066	100 291			161 273

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Participations détenues entre 10 % et 50 %						
Compagnie de Pleuven	136 201	288 005	32 %	44 238		44 238
Financière du Champs de Mars	19 460	316 042	24 %	68 097		68 097
Financière Moncey	4 206	106 951	15 %	12 099		12 095
Financière V	69 274	19 871	10 %	10 782		10 782
Fred et Farid Group	2 219	9 051	30 %	6 900		6 900
Socfinasia	24 493	422 546	17 %	6 125		6 125
Sofibol	131 825	71 403	36 %	81 844		81 844
Tamaris Finances	2 000	(1 334)	49 %	8 683	1 411	7 272
TOTAL II				238 768	1 411	237 353
B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital						
Filiales détenues à plus de 50 %						
Filiales françaises				8 293	5 515	2 778
Filiales étrangères				3 564	0	3 564
Participations détenues entre 10 % et 50 %						
Participations françaises				1 465	0	1 465
Participations étrangères				4 145	1 480	2 665
Titres des sociétés détenues à moins de 10 %						
				145 976	3 432	142 544
TOTAL				3 657 617	2 045 637	1 611 979

(1) Données en milliers de dollars (sauf les colonnes : valeur brute/provisions/valeur nette en milliers d'euros).

Sociétés (en milliers d'euros)	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
Participations détenues entre 10 % et 50 %					
Compagnie de Pleuven				1 827	48 745
Financière du Champs de Mars				258 259	2 370
Financière Moncey				4 502	614
Financière V				831	45
Fred & Farid Group					
Socfinasia				45 000	3 022
Sofibol				9 928	592
Tamaris Finances	11 634		22	(373)	
TOTAL II	11 634				55 388
B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital					
Filiales détenues à plus de 50 %					
Filiales françaises	3 238 823	2 395 000			50 000
Filiales étrangères	394				7 873
Participations détenues entre 10 % et 50 %					
Participations françaises					1 520
Participations étrangères					211
Titres des sociétés détenues à moins de 10 %	36 096				12 555
TOTAL	3 993 013	2 495 291			288 821

6.1.5. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

6.1.5.1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

AUGMENTATION DE CAPITAL CONSÉCUTIVE À L'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Le 22 mars 2021, 1 238 000 actions ont été émises suite à l'attribution d'actions gratuites. Suite à cette opération, le capital social a été augmenté de 0,2 million d'euros en contrepartie du report à nouveau.

REMBOURSEMENT ANTICIPÉ D'UN EMPRUNT OBLIGATAIRE ÉMIS PAR BOLLORÉ SE

Le 25 octobre 2021, la société Bolloré SE a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 500 000 euros portant intérêt au taux de 2 % l'an.

Cet emprunt obligataire venait à échéance le 25 janvier 2022.

OFFRE DE MSC POUR L'ACHAT DE BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Le Groupe Bolloré a reçu une offre du groupe MSC pour l'acquisition de 100 % de Bolloré Africa Logistics, regroupant l'ensemble des activités de transport et logistique du Groupe Bolloré en Afrique, sur la base d'une valeur d'entreprise, nette des intérêts minoritaires, de 5,7 milliards d'euros. Le Groupe Bolloré a

consenti une exclusivité au groupe MSC jusqu'au 31 mars 2022, afin que ce dernier puisse lui remettre le cas échéant une promesse d'achat.

La réalisation de la cession sera soumise à l'obtention d'autorisations réglementaires et des autorités de la concurrence compétentes.

INFORMATION COVID-19

L'évolution de la pandémie de Covid-19, tout comme l'ampleur de son impact sur l'économie mondiale, demeure incertaine.

La société a mis en œuvre toutes les actions appropriées pour faire face à la situation, pour protéger ses employés, et en limiter les conséquences sur ses activités.

À date, la société n'évalue pas d'impact significatif sur les comptes 2021 et sur la poursuite de ses activités.

6.1.5.2. 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.

VALEURS IMMOBILISÉES

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

Immobilisations financières

• Titres de participation, titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP) et autres titres immobilisés

Sont considérés comme titres de participation, les titres des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de Bolloré SE. Les titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP) regroupent les titres de sociétés dont la société espère retirer, à plus ou moins longue échéance, une rentabilité satisfaisante, sans intervention dans la gestion.

Les titres de participation, TIAP et autres titres immobilisés sont comptabilisés au coût d'acquisition. Si la valeur comptable des titres est supérieure à la valeur d'inventaire, une dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de la valeur d'utilité de la participation, de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et du cours de Bourse dans le cas d'entités cotées. 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.

Bolloré SE comptabilise les frais d'acquisition des titres en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

• Créances rattachées à des participations

Les créances rattachées à des participations concernent des contrats de prêt à moyen ou long terme passés avec les sociétés du Groupe. On les distingue des conventions de comptes courants conclues avec les filiales du Groupe, qui permettent notamment la gestion quotidienne de leurs excédents et besoins de trésorerie. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

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.

CRÉANCES D'EXPLOITATION

Elles sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

OPÉRATIONS EN DEVICES

Les produits et charges en devises sont comptabilisés sur la base de taux de change quotidien ou, le cas échéant, de taux de change négociés lors d'opérations spécifiques.

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.

Les disponibilités en devises existantes à la clôture de l'exercice sont converties en monnaie nationale sur la base du dernier cours de change au comptant. Les écarts de conversion sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice.

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.

PROVISIONS

La comptabilisation d'une provision dépend de l'existence d'une obligation à l'égard d'un tiers entraînant probablement ou certainement une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue de ce tiers. Il est fait usage de la meilleure estimation de sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation, à la date d'arrêté des comptes, dès lors que le risque est né avant la date de clôture. Une revue régulière des éléments constitutifs des provisions est effectuée pour permettre les réajustements nécessaires. Si

aucune estimation fiable du montant de l'obligation ne peut être effectuée, aucune provision n'est comptabilisée et une information est donnée en annexe.

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.

RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

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 1,40 %.

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 0,75 % 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.

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

PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

Lorsque la société met en place un plan d'attribution gratuite d'actions qui se dénouera par la création d'actions, une augmentation du capital social est constatée en contrepartie du report à nouveau.

Lorsque la société met en place un plan d'attribution gratuite d'actions qui se dénouera par la remise d'actions existantes, une provision est enregistrée, évaluée sur la base du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation ou

du coût probable de rachat des actions évalué à la date de clôture des comptes.

En application du PCG art. 624-14, les charges, dotations et reprises correspondant à l'attribution gratuite d'actions aux salariés de la société étant des éléments de rémunération, elles sont comptabilisées en charges de personnel.

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, 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.

Conformément au PCG art. 628-11, les produits et charges latents ou réalisés résultant d'opérations de couverture de taux et de change sont enregistrés

avec les produits et charges constatés sur les éléments couverts. Les gains latents constatés sur les instruments dérivés qui ne répondent pas aux conditions d'éligibilité à la comptabilité de couverture (positions ouvertes isolées) n'interviennent pas dans la formation du résultat. En revanche les pertes latentes constatées sur ces instruments sont comptabilisées dans le résultat financier. Ainsi, les variations de valeur des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance partielle ou totale de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

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.

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.

6.1.6. NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Variation des valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2021	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2021
Immobilisations incorporelles	4 719	218	(13)	4 923
Immobilisations corporelles	285 204	2 538	(1 624)	286 118
TOTAL	289 923	2 756	(1 637)	291 041

Variation des amortissements et provisions

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2021	Dotations	Reprises	Amortissements cumulés au 31/12/2021
Immobilisations incorporelles	3 798	447	(13)	4 232
Immobilisations corporelles	149 428	7 723	(1 635)	155 516
TOTAL	153 226	8 170	(1 648)	159 748

NOTE 2. INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe pas de crédit-bail sur l'exercice 2021.

NOTE 3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Variation des valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2021	Augmentations	Diminutions	Écarts de conversion	Valeur brute au 31/12/2021
Participations	3 162 584	495 894	(861)		3 657 617
Créances rattachées à des participations	660 674	67 256	(120 796)	8 093	615 226
Autres titres immobilisés	2 479	1 004			3 484
Prêts et autres immobilisation financières	642 399	8	(1)		642 406
TOTAL	4 468 137	564 162	(121 658)	8 093	4 918 734

Variation sur les participations

- **Souscriptions aux augmentations de capital et primes d'émission sur les participations :**
 - Bluecar (217 millions d'euros) ;
 - Bluecarsharing (190,6 millions d'euros) ;
 - Bluestorage (42,5 millions d'euros) ;
 - Bluebus (21,9 millions d'euros) ;
 - Foresea Technologies (12,2 millions d'euros) ;
 - Bolloré Média Digital (9,2 millions d'euros).
- **Cessions des titres de participation :**
 - Sofiprom (0,5 million d'euros) ;
 - Socfin (0,3 million d'euros).

Variation sur les créances rattachées à des participations

- **Hausse des créances rattachées sur les participations :**
 - Bolloré Africa Logistics (66,5 millions d'euros).
- **Baisse des créances rattachées sur les participations :**
 - Bolloré Africa Logistics (111 millions d'euros) ;
 - Togo Terminal (9,7 millions d'euros).

Variation sur autres titres immobilisés

- **Souscription aux augmentations de capital :**
 - Brienne III (1 million d'euros).

Prêts et autres immobilisations financières

Ce poste comprend 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 2006 (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.

Variation des provisions

(en milliers d'euros)	Provisions au 01/01/2021	Dotations	Reprises	Provisions au 31/12/2021
Participation	1 536 413	517 725	(8 501)	2 045 637
Créances rattachées à des participations	95 852	19		95 871
Autres titres immobilisés	2 175	622		2 797
Prêts et autres immobilisation financières	1 661			1 661
TOTAL	1 636 101	518 366	(8 501)	2 145 966

Les principales dotations comprennent les provisions sur titres Bluecar (200 millions d'euros), Bluecarsharing (191 millions d'euros), Bluebus (50 millions d'euros), Bluestorage (39,7 millions d'euros) et Bolloré Telecom (20,3 millions 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	615 226		615 226
Prêts	1 672		1 672
Autres immobilisations financières	98	98	
Actif circulant			
Créances d'exploitation	28 252	28 252	
Comptes courants	4 299 358	4 263 262	36 096
Autres créances	147 154	106 036	41 118
TOTAL	5 091 760	4 397 648	694 112

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 ⁽¹⁾				
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 203 487	530 543	670 801	2 143
Emprunts divers	240	48	192	
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs	19 470	19 470		
Dettes fiscales et sociales	51 311	51 311		
Dettes diverses				
Comptes courants	4 116 534	4 116 534		
Dettes sur immobilisations	476	476		
Autres dettes	93 015	36 286	38 850	17 879
TOTAL	5 484 533	4 754 668	709 843	20 022

(1) Dont couverture de risque de taux, sur un total de 1 204 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est de 417 millions d'euros au 31 décembre 2021. À noter également que les financements faisant l'objet de covenants bancaires sont respectés au 31/12/2021.

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)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires		964 874
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 203 487	874 384
Autres emprunts et dettes financières diverses	240	245
Comptes courants créditeurs	4 116 534	3 713 862
Créances rattachées aux participations	(615 226)	(660 674)
Prêts	(1 672)	(1 672)
Comptes courants débiteurs	(4 299 358)	(4 801 123)
Disponibilités	(381 003)	(402 229)
Valeurs mobilières de placement	(1 918)	(1 918)
TOTAL	21 084	(314 251)

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 cotés	1 380	1 380	4 455

NOTE 6. CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capitaux propres au 01/01/2021	Augmentation de capital ⁽²⁾	Affectation du résultat 2020	Autres mouvements	Dividendes distribués	Résultat de l'exercice	Capitaux propres au 31/12/2021
Capital social ⁽¹⁾	471 393	198					471 591
Primes	1 303 874						1 303 874
Réserve légale	47 114		25				47 139
Autres réserves	2 165						2 165
Report à nouveau	108 071	(198)	122 135		(117 849)		112 159
Résultat de l'exercice	181 084		(181 084)			235 740	235 740
Subvention d'investissement	128			(22)			106
Acompte sur dividendes	(58 924)		58 924		(58 949)		(58 949)
Provisions réglementées	15 803			2 502			18 305
TOTAL	2 070 708	0	0	2 480	(176 798)	235 740	2 132 131
Nombre d'actions	2 946 208 874	1 238 000					2 947 446 874

(1) Valeur nominale de 0,16 euro.

(2) L'augmentation de capital fait suite au déboucement du plan d'AGA le 22 mars 2021.

NOTE 7. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2021	Dotations	Utilisations	Reprises	Montant au 31/12/2021
Provisions réglementées	15 803	3 159	(20)	(638)	18 305
– provision pour hausse de prix	62		(20)		42
– amortissements dérogatoires	15 741	3 159		(638)	18 263
Provisions pour risques et charges	9 330	8 300	(646)	(5 817)	11 167
– provision pour perte de change	4 616	1		(4 616)	1
– provision pour médailles du travail	964	43	(11)	(39)	957
– provision risques filiales	740	6 699		(730)	6 708
– autres provisions	3 010	1 557	(635)	(432)	3 501
Dépréciations	2 185 245	530 831		(422 226)	2 293 850
– immobilisations corporelles	611			(11)	600
– immobilisations financières ⁽¹⁾	1 636 101	518 366		(8 501)	2 145 966
– stocks et en-cours	830	799		(310)	1 319
– clients	1 667	432		(80)	2 019
– autres créances ⁽²⁾	545 499	11 233		(413 325)	143 407
– valeurs de placement	538				538
TOTAL	2 210 378	542 290	(666)	(428 681)	2 323 322

(1) Voir note 3 – Immobilisations financières.

(2) Les principales reprises comprennent les reprises sur dépréciation de convention de trésorerie Bluecar (207 millions d'euros), Bluecarsharing (173 millions d'euros) et Bluestorage (32 millions d'euros).

NOTE 8. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	31/12/2021
Charges à payer	
Intérêts courus sur dettes financières	793
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 383
Dettes sur immobilisations	154
Dettes fiscales et sociales	18 325
Intérêts sur découvert	450
Autres dettes	112
Produits à recevoir	
Intérêts courus sur autres immobilisations financières	17
Créances clients et comptes rattachés	183
Autres créances	1 373
Banques	29

NOTE 9. ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)

(en milliers d'euros)	2021	2020
Engagements donnés		
Contreparties douanes et trésor public	106 131	105 030
Autres cautions	2 423 437 ⁽¹⁾	2 341 274
Engagements reçus		
Retour à meilleure fortune	38 001	38 001
Engagements réciproques et exceptionnels		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	2 206 200	2 422 062
Ventes de devises à terme	60 940	27 866
Achats de devises à terme	35 968	14 040
Engagements indemnités de fin de carrière	10 102	10 535

(1) Dont 2 395 millions d'euros avec Compagnie de Cornouaille, société du Groupe.

NOTE 10. PLANS D'ACTIONS GRATUITES ÉMIS PAR BOLLORÉ SE

	2019	2020	2021	TOTAL
Date d'octroi	14/03/2019	12/03/2020	04/03/2021	
Nombre d'actions pouvant être attribuées	3 017 500	765 000	2 563 500	6 346 000
Nombre d'actions attribuées	3 017 500	765 000	2 563 500	6 346 000
Nombre d'actions annulées	45 000			45 000
Nombre d'actions restantes	2 972 500	765 000	2 563 500	6 301 000
Conditions d'acquisition des actions	performance/présence	performance/présence	performance/présence	
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois	

La contribution patronale sur les actions gratuites est assise sur le nombre d'actions restantes attribuées au personnel de Bolloré SE. Elle est valorisée de manière progressive sur la période d'acquisition des droits, au cours de Bourse de clôture.

6.1.7. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 11. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en milliers d'euros)	2021	2020
Usines de Bretagne	100 177	83 888
Prestations diverses du siège	49 339	59 361
TOTAL	149 516	143 249

Par zone géographique

(en pourcentage)	2021	2020
France	49,95	46,70
Europe	31,77	26,17
Amériques	13,06	21,28
Afrique	0,44	0,77
Autres	4,78	5,08
TOTAL	100,00	100,00

NOTE 12. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2021	2020
Dividendes des filiales opérationnelles	288 634	343 119
Autres produits/charges (y compris change)	6 191	24 266
Coût net du financement	(2 735)	(10 810)
Dotations et Reprises	(110 315)	(207 274)
TOTAL	181 775	149 301

NOTE 13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2021	2020
Résultats sur cessions d'actifs ⁽¹⁾	15 192	(2 549)
Dotations nettes de provisions	628	28
Dotations nettes aux provisions réglementées	(2 502)	(1 710)
Charges liées au personnel	(429)	(255)
Indemnités de retraites versées	(370)	(367)
Divers	(4 458)	(758)
TOTAL	8 061	(5 611)

(1) Dont en 2021, plus-value de cession sur titres Sofiprom pour 9,6 millions d'euros et plus-value de cession sur titres Socfin pour 5,6 millions d'euros.
Dont en 2020, moins-value de cession Direct Toulouse pour 2,6 millions d'euros.

NOTE 14. IMPÔTS

(en milliers d'euros)	2021	2020
Participation	(1 342)	(1 009)
Impôts sur les bénéfices	45 659	23 633

En l'absence d'intégration fiscale, l'impôt dû (avant prise en compte des crédits d'impôts) s'élève à 125 millions d'euros.

Au travers de l'intégration fiscale, l'impôt dû (avant prise en compte des crédits et réductions d'impôt) s'élève à 32 millions d'euros.

Le boni d'intégration fiscale s'établit à 93 millions d'euros.

Après imputation des crédits et réductions d'impôts de 31 millions d'euros, l'impôt sur les sociétés dû par le Groupe est nul et le montant de la contribution sociale sur l'impôt sur les sociétés s'établit à 1 million d'euros.

Le montant du stock de déficits reportables du Groupe s'élève à 1,1 milliard au 31 décembre 2021.

NOTE 15. EFFECTIFS MOYENS

(en nombre de personnes)	2021	2020
Cadres	203	201
Agents de maîtrise employés et ouvriers	361	373
TOTAL	564	574

NOTE 16. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2021	2020
Jetons de présence	(477)	(509)
Autres rémunérations	(2 707)	(3 544)

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 17. INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en milliers d'euros)	2021	2020
Résultat de l'exercice	235 740	181 084
Impôts sur les bénéfices	45 659	23 633
Résultat avant impôts	190 081	157 451
Variation des provisions réglementées	2 502	1 710
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	192 583	159 161

NOTE 18. ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2021	2020
A. Accroissement de la dette future d'impôts		
Amortissements dérogatoires	18 263	15 741
Provision pour hausse des prix	42	62
Écart de conversion actif	1	4 616
Base totale	18 305	20 419
Accroissement de la dette future d'impôts	4 851	5 411
B. Allègement de la dette future d'impôts		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles	17 205	19 171
Écart de conversion passif, Produits taxés d'avance	7 101	3 320
Base totale	24 306	22 490
Allègement de la dette future d'impôts	6 441	5 960

NOTE 19. 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 20. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Néant.

6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

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 annuels de la société Bolloré SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 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.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES (NOTE 1.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Les titres de participation s'élèvent à 1 612 millions d'euros au 31 décembre 2021, au regard d'un total bilan de 7 635 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 519 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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence des experts mandatés par la société. 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 :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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, 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, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des titres de participation concernés. <p>Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes annuels.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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. 22-10-11 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, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 du 5 juin 2007 pour AEG Finances.

Au 31 décembre 2021, Constantin Associés était dans la trente-deuxième année de sa mission sans interruption et AEG Finances dans la quinzième année sans interruption.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français
de Grant Thornton International
Samuel Clochard

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Thierry Quéron

7. Autres informations financières et comptables

7.1. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2017	2018	2019	2020	2021
I. Situation financière en fin d'exercice					
Capital social ⁽¹⁾	467 458	468 731	471 136	471 393	471 591
Nombre d'actions émises	2 921 611 290	2 929 569 051	2 944 598 874	2 946 208 874	2 947 446 874
Nombre maximal d'actions à créer					
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	5 651 600	5 602 000	5 865 500	4 980 500	6 301 000
II. Résultat global des opérations effectives ⁽¹⁾					
Chiffre d'affaires hors taxes	153 749	153 281	144 209	143 249	149 516
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	244 383	156 741	301 849	374 375	313 663
Impôts sur les bénéfices ⁽²⁾	(27 141)	(47 714)	(38 896)	(23 633)	(45 659)
Participation et intéressement des salariés	783	1 344	1 463	1 009	1 342
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	90 788	(135 150)	16 744	181 084	235 740
Montant des bénéfices distribués	175 078	175 632	176 490	176 773	176 847
III. Résultat des opérations réduit à une seule action ⁽³⁾					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,09	0,07	0,12	0,14	0,12
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,03	(0,05)	0,01	0,06	0,08
Dividende versé à chaque actionnaire	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés	586	573	598	574	564
Montant de la masse salariale ⁽¹⁾	38 586	43 844	40 107	40 676	42 465
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux ⁽¹⁾	16 965	19 293	19 252	18 301	19 752

(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. 441-6 de Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2021 du solde des dettes fournisseurs et des créances clients par date d'échéance.

Article D. 441-6 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	28	–	–	–	–	466
Montant total des factures concernées TTC	1 127 286,04	824 025,82	81 270,29	16 501,09	15 936,47	937 733,67
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,94 %	0,69 %	0,07 %	0,01 %	0,01 %	0,78 %
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						76
Montant total des factures exclues						197 223,33
(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. 441-6 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	257	–	–	–	–	247
Montant total des factures concernées TTC	1 050 941,66	834 968,00	481 102,81	101 741,67	3 242 759,01	4 660 571,49
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,51 %	0,41 %	0,23 %	0,05 %	1,58 %	2,27 %
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(b) Factures exclues du (a) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						45
Montant total des factures exclues						1 927 110,77
(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	320
1.1. Répartition du capital	320
1.2. Autres informations sur le contrôle de la société	321
1.3. Participation et options de souscription ou d'achat d'actions	321
1.4. État des opérations sur titres	322
2. Données boursières	322
2.1. Évolution du cours de l'action Bolloré	322
2.2. Évolution du titre Bolloré sur dix-huit mois	323
3. Calendrier indicatif de communication financière, informations intermédiaires et autres	323
3.1. Calendrier	323
3.2. Informations intermédiaires	323
4. Dividendes	323
4.1. Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices	323
4.2. Affectation du résultat de l'exercice	324
4.3. Prescription des dividendes	324
5. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe	325
6. Principales filiales	326
7. Prises de participations directes et prises de contrôle	326
7.1. Prises de participations directes	326
7.2. Prises de contrôle	326
8. Informations complémentaires sur le capital	327
8.1. Capital	327
8.2. Autres titres donnant accès au capital	328
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)	330
8.4. Titres non représentatifs du capital	330

1. Actionariat

1.1. Répartition du capital

1.1.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2021

À la connaissance du Conseil d'administration, au 31 décembre 2021, 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 théoriques (règlement général AMF art. 223-11 al. 2)	%	Nombre de voix exerçables en Assemblées	%
Compagnie de l'Odét ⁽¹⁾	1 868 558 687	63,40	3 736 863 922	74,86	3 736 863 922	75,09
Autres sociétés du Groupe ⁽²⁾	10 086 467	0,34	10 185 275	0,20	10 185 275	0,20
Sociétés détenant des actions d'autocontrôle ⁽³⁾	15 322 838	0,52	-	-	-	-
Sous-total sociétés du Groupe Bolloré	1 893 967 992	64,26	3 747 049 197	75,06	3 747 049 197	75,29
Yacktmán Asset Management LP ⁽⁴⁾	161 205 080	5,47	161 205 080	3,23	161 205 080	3,24
Orfim	155 169 347	5,26	310 338 694	6,22	310 338 694	6,24
Public	737 104 455	25,01	758 144 642	15,19	758 144 642	15,23
Écart ⁽⁵⁾	-	-	15 322 838	0,31	-	-
TOTAL	2 947 446 874	100,00	4 992 060 451	100,00	4 976 737 613	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Bolloré Participations SE (Famille Bolloré).

(2) Incluant Bolloré Participations SE et ses filiales, Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol et Compagnie de l'Étoile des Mers.

(3) Imperial Mediterranean (0,45 %), Société Bordelaise Africaine (0,06 %) et Nord-Sumatra Investissements (0,01 %).

(4) Sur la base du nombre d'actions et de voix déclarées au 16 septembre 2019 par la société Yacktmán 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'actionariat depuis le 31 décembre 2021.

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 2021, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif est de 641 (194 en compte courant nominatif pur et 445 en compte courant

nominatif administré), deux 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 2021, 18 107 actions inscrites au nominatif pur étaient nanties.

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 2021, 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 0,37 % dont 0,19 % 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,

0,17 % par détention directe sous la forme nominative d'actions issues d'attribution d'actions gratuites (en ce compris un million d'actions détenues en usufruit).

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 :

(en pourcentage)	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2020		
	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée
Financière de l'Odet SE ⁽¹⁾	63,73	75,15	75,38	63,45	74,91	75,14	63,42	74,91	75,14
Autres sociétés du Groupe ⁽²⁾	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,34	0,20	0,21
Nord-Sumatra Investissements ⁽³⁾	0,01	-	-	0,01	-	-	0,01	-	-
Imperial Mediterranean ⁽³⁾	0,46	-	-	0,45	-	-	0,45	-	-
Société Bordelaise Africaine ⁽³⁾	0,06	-	-	0,06	-	-	0,06	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	0,52	-	-	0,52	-	-	0,52	-	-
Sous-total Groupe Bolloré	64,26	75,15	75,38	63,97	74,91	75,14	64,28	75,12	75,35
Yackman Asset Management LP	-	-	-	5,47	3,24	3,25	5,47	3,24	3,25
Orfim	5,24	6,14	6,16	5,27	6,20	6,22	5,27	6,20	6,22
Public	30,50	18,40	18,46	25,28	15,33	15,38	24,98	15,14	15,19
Écart ⁽⁴⁾	-	0,31	-	-	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) Incluant Bolloré Participations SE et ses filiales, Omnium Bolloré, Financière V, Sofibol et au 31 décembre 2020 Compagnie de l'Étoile des Mers.

(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 20 septembre 2019, la société Yackman Asset Management LP, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 16 septembre 2019, le seuil de 5 % du capital (voir l'avis AMF n° 219C1663).

1.2. Autres informations sur le contrôle de la société

1.2.1. 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 quatre administrateurs indépendants.

1.2.2. ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

1.3. Participation et options de souscription ou d'achat d'actions

1.3.1. PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société auprès des administrateurs, l'ensemble des administrateurs possèdent au 31 décembre 2021 environ 0,35 % du capital de la société et détiennent environ 0,34 % des droits de vote en Assemblée générale.

1.3.2. 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

1.4.1. 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 2021

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2021 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)
Cédric de Bailliencourt	9 mars 2021	Cession	10 000	4,0078
Cédric de Bailliencourt	9 mars 2021	Cession	10 000	4,0312
Cédric de Bailliencourt	12 mars 2021	Cession	10 000	4,0145
Cyrille Bolloré	22 mars 2021	Acquisition d'actions de performance ⁽¹⁾	138 000	–
Marie Bolloré	22 mars 2021	Acquisition d'actions gratuites ⁽¹⁾	30 000	–
Sébastien Bolloré	22 mars 2021	Acquisition d'actions gratuites ⁽¹⁾	30 000	–
Yannick Bolloré	22 mars 2021	Acquisition d'actions gratuites ⁽¹⁾	68 000	–
Cédric de Bailliencourt	22 mars 2021	Acquisition d'actions gratuites ⁽¹⁾	57 000	–
Cédric de Bailliencourt	7 juin 2021	Cession	10 000	4,4280
Cédric de Bailliencourt	8 juin 2021	Cession	20 000	4,4299
Yannick Bolloré	22 juin 2021	Cession	359 867	4,5568
Marie Bolloré	30 novembre 2021	Acquisition par acceptation de la donation ⁽²⁾	1 656 118	–
Sébastien Bolloré	30 novembre 2021	Acquisition par acceptation de la donation ⁽²⁾	1 635 021	–
Yannick Bolloré	30 novembre 2021	Acquisition par acceptation de la donation ⁽²⁾	402 953	–

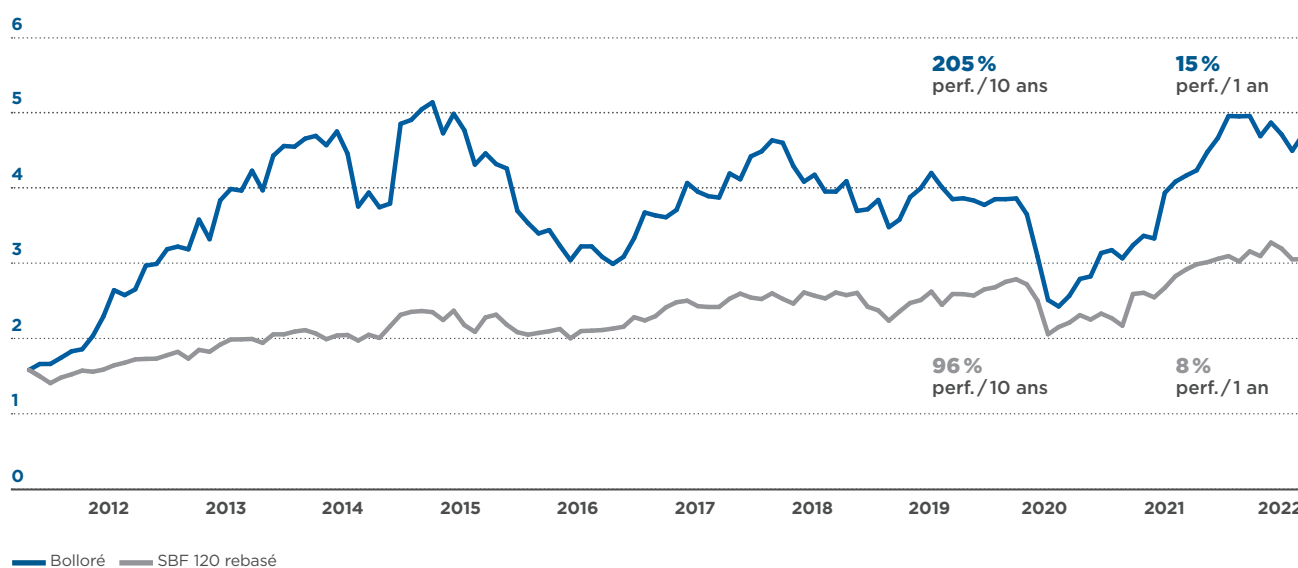
(1) Code ISIN : FR0014001D22.

(2) Donation par Vincent Bolloré de la nue-propriété (Nota : prix fiscal unitaire 4,74 euros).

2. Données boursières

2.1. Évolution du cours de l'action Bolloré

Au 31 mars 2022 (en euros, cours de clôtures 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 2020	3,19	3,32	3,08	24 281 505	77 628
Octobre 2020	3,23	3,37	2,95	26 684 012	85 505
Novembre 2020	3,33	3,51	3,06	28 007 172	93 292
Décembre 2020	3,36	3,48	3,19	22 495 283	75 352
Janvier 2021	3,45	3,63	3,33	24 995 564	86 350
Février 2021	3,82	4,29	3,35	30 220 523	116 908
Mars 2021	4,04	4,17	3,92	33 284 885	134 248
Avril 2021	4,18	4,31	4,08	26 676 339	111 508
Mai 2021	4,23	4,35	4,13	25 689 287	108 764
Juin 2021	4,45	4,64	4,23	29 017 094	129 246
Juillet 2021	4,57	4,76	4,41	21 845 872	99 831
Août 2021	4,90	5,16	4,50	21 367 189	104 718
Septembre 2021	5,13	5,42	4,98	28 122 386	144 796
Octobre 2021	5,08	5,24	4,81	26 375 220	133 783
Novembre 2021	5,01	5,29	4,50	21 397 746	106 699
Décembre 2021	4,71	4,99	4,25	25 384 993	118 454
Janvier 2022	4,81	5,01	4,60	19 118 821	91 915
Février 2022	4,83	5,08	4,37	21 352 357	102 758

3. Calendrier indicatif de communication financière, informations intermédiaires et autres

3.1. Calendrier

- Assemblée générale mixte : 25 mai 2022.
- Mise en paiement du dividende au titre de l'exercice 2021 : 13 juin 2022.
- Résultats semestriels : 29 juillet 2022.

3.2. Informations intermédiaires

- Le rapport financier semestriel 2021 a été diffusé le 7 septembre 2021 et est disponible sur le site Internet www.bolloré.com.
- Les résultats de l'exercice 2021 ont été publiés le 10 mars 2022. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet www.bolloré.com.
- Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 sera publié le 25 avril 2022.

4. Dividendes

4.1. Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices

Le montant des dividendes par action mis en distribution au titre des trois exercices précédents a été le suivant :

Exercice	2020	2019	2018
Nombre d'actions	2 946 208 874	2 944 598 874	2 929 569 051
Dividende (en euros)	0,06 ⁽¹⁾	0,06 ⁽¹⁾	0,06 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	176,77	176,49	175,63

(1) Fiscalité des dividendes, voir infra 4.2.

4.2. Affectation du résultat de l'exercice

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 235 740 471,22 euros. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)

Résultat de l'exercice	235 740 471,22
Report à nouveau antérieur	112 158 771,34
Affectation à la réserve légale	19 808,00
Bénéfice distribuable	347 879 434,56
Dividendes	
– Acompte sur dividende ⁽¹⁾	58 948 937,48
– Dividende complémentaire ⁽²⁾	117 897 874,96
Report à nouveau	171 032 622,12

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 30 juillet 2021 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 3 septembre 2021.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action.

Le dividende au titre de l'exercice 2021 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 13 juin 2022.

Depuis le 1^{er} 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.

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	9 567 000	48,39	30,66
2	Bolloré Logistics	Transport et logistique	France	France et DROM-COM	1 440 789	7,29	100,00
3	Bolloré Energy	Distribution d'énergie	France	France et DROM-COM	1 408 530	7,12	99,99
4	Les Combustibles de Normandie – LCN	Distribution d'énergie	France	France et DROM-COM	379 985	1,92	99,99
5	Bolloré Logistics China Co. Ltd	Transport et logistique	Chine	Asie-Pacifique	349 832	1,77	100,00
6	Bolloré Logistics Canada inc.	Transport et logistique	Canada	Amérique du Nord	339 979	1,72	100,00
7	Bolloré Logistics UK Ltd	Transport et logistique	Grande-Bretagne	Europe hors France	296 759	1,50	100,00
8	Bolloré Logistics USA inc.	Transport et logistique	États-Unis d'Amérique	Amérique du Nord	286 140	1,45	100,00
9	Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Transport et logistique	Singapour	Asie-Pacifique	249 725	1,26	100,00
10	Bolloré Logistics Germany GmbH	Transport et logistique	Allemagne	Europe hors France	244 833	1,24	100,00

7. Prises de participations directes et prises de contrôle

7.1. Prises de participations directes

Au cours de l'exercice 2021, la société a pris les participations directes suivantes au sens de l'article L. 233-6 du Code de commerce :

Dénomination sociale de chacune des sociétés françaises (commerciales, civiles, etc.) ayant son siège sur le territoire de la République	Participations directes pendant l'année 2021 (les chiffres indiqués ci-dessous correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année 2021)		Total de la participation au 31 décembre 2021	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Compagnie de Kerengrimen	100,00	100,00	100,00	100,00
Financière de Kermor	100,00	100,00	100,00	100,00
Foresea Technologies	55,96	55,96	55,96	55,96

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	Participations indirectes acquises en 2021 (les chiffres indiqués ci-dessous correspondent au pourcentage de détention en droits de vote le plus élevé atteint au cours de l'année 2021) (en % en droits de vote)	Contrôle (direct et indirect) au 31 décembre 2021 (en % en droits de vote)
Compagnie de Kerengrimen	–	100,00
Financière de Kermor	–	100,00
Foresea Technologies	–	55,96

8. Informations complémentaires sur le capital

8.1. Capital

8.1.1. MONTANT DU CAPITAL

8.1.1.1. MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 471 591 499,84 euros, divisé en 2 947 446 874 actions d'une valeur nominale de 0,16 euro 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, sous le numéro de code ISIN FR0000039299.

8.1.1.2. MONTANT DU CAPITAL POTENTIEL

Le nombre total de titres potentiels au 31 décembre 2021 était composé de 6 301 000 actions gratuites attribuées au cours des trois derniers exercices clos, soit un capital potentiel complémentaire de 1 008 160 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

8.1.2.1. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES

Au 31 décembre 2021, 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.

8.1.2.2. AUTORISATION CONSENTIE À LA SOCIÉTÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 MAI 2021 EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES

L'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021, dans sa septième 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 9,88 % 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 mixte du 26 mai 2021.

8.1.2.3. AUTORISATION EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES À SOUMETTRE À LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 25 MAI 2022

Le renouvellement d'une autorisation en vue de procéder au rachat des actions conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 du Code de commerce sera soumis à la prochaine Assemblée.

Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 25 mai 2022

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 9,87 % du nombre total des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2021.

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 mixte du 25 mai 2022, soit jusqu'au 25 novembre 2023.

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
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	2 944 598 879
23 mars 2020	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	257 600	–	471 393 419,84	2 946 208 874
22 mars 2021	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	198 080	–	471 591 499,84	2 947 446 874
14 mars 2022	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	470 800	–	472 062 299,84	2 950 389 374

8.2. Autres titres donnant accès au capital

8.2.1. ACTIONS GRATUITES

8.2.1.1. ATTRIBUTION D' ACTIONS AUTORISÉES ET PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE

• **Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016**

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 1^{er} septembre 2016 à hauteur d'une attribution de 4 131 200 actions, 23 mars 2017 à hauteur d'une attribution de 1 610 000 actions, 22 mars 2018 à hauteur d'une attribution de 1 238 000 actions, et 14 mars 2019 à hauteur d'une attribution de 3 017 500 actions.

Les modalités et conditions du plan d'attributions d'actions restant en cours d'acquisition au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

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

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	3 017 500
Date 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	45 000
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2021	2 972 500

• **Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019**

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 29 mai 2019 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 est consentie pour une durée de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne peut représenter plus de 5 % du capital, étant précisé que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent excéder un sous-plafond égal à 2 %.

Cette autorisation a été utilisée par le Conseil d'administration en séances du 12 mars 2020 à hauteur d'une attribution de 765 000 actions et du 4 mars 2021 à hauteur d'une attribution de 2 563 500 actions.

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 12 mars 2020, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	765 000
Date d'attribution	12 mars 2020
Période d'acquisition (3 ans)	12 mars 2023
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	13
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2021	765 000

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 4 mars 2021, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	2 563 500
Date d'attribution	4 mars 2021
Période d'acquisition (3 ans)	4 mars 2024
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	114
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2021	2 563 500

8.2.1.2. ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS DE PERFORMANCE BOLLORÉ SE ACQUISES DURANT L'EXERCICE

L'attribution du 22 mars 2018 portant sur 1 238 000 actions gratuites existantes ou à émettre de la société, dont 538 000 actions de performance réservées aux mandataires sociaux comportait une période d'acquisition de trois ans fixée au 22 mars 2021.

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 22 mars 2021 s'est élevé à 1 238 000 titres et en conséquence, la société a procédé à une émission de 1 238 000 actions de numéraire.

8.2.1.3. 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^o 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 mixte du 26 mai 2021	26 mois (26 juillet 2023)	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 mixte du 26 mai 2021	26 mois (26 juillet 2023)	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 mixte du 26 mai 2021	26 mois (26 juillet 2023)	10 % du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital 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	Assemblée générale extraordinaire du 27 mai 2020	26 mois (27 juillet 2022)	15 000 000	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale mixte du 26 mai 2021	26 mois (26 juillet 2023)	1 % du capital	Non utilisée
Autorisation consentie au Conseil à l'effet de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	38 mois (29 juillet 2022)	5 % du capital	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

8.4.1. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR LA SOCIÉTÉ

Le 18 janvier 2017, 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, qui venait à

échéance le 25 janvier 2022 (délégation par le Conseil d'administration en date du 24 mars 2016). Cet emprunt obligataire a fait l'objet d'un remboursement anticipé en date du 25 octobre 2021.

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022	332
1.1. À titre ordinaire	332
1.2. À titre extraordinaire	332
2. Projets de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022	332
2.1. Résolutions à titre ordinaire	332
2.2. Résolutions à titre extraordinaire	335
3. Présentation des résolutions de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022	336
3.1. Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	336
3.2. Approbation des conventions et engagements réglementés	336
3.3. Mandats d'administrateurs	337
3.4. Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société	337
3.5. Vote sur les informations relatives aux rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux	337
3.6. Approbation de la politique de rémunération	337
3.7. Renouvellement de l'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	337
3.8. Modifications statutaires (article 22) à l'effet de permettre la réalisation d'une distribution de dividende ou d'une réduction de capital par remise de biens en nature	338
3.9. Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la société au profit des mandataires sociaux et du personnel salarié de la société et des sociétés liées	338
3.10. Pouvoirs à conférer	338
4. Rapports des Commissaires aux comptes	339
4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	339
4.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	340
4.3. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	341

1. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022

1.1. À titre ordinaire

- 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 2021 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 2021 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 de mandats d'administrateurs.
- Ratification de la cooptation d'un administrateur.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société.
- Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 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 l'exercice 2021 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 »).

1.2. À titre extraordinaire

- Rapport du Conseil d'administration.
- Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes.
- 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.
- Modifications de l'article 22 des statuts à l'effet de permettre toute distribution de dividende ou de réduction du capital par remise de biens en nature.
- Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la société au profit des mandataires sociaux et du personnel salarié de la société et des sociétés liées.
- Pouvoirs à conférer.

2. Projets de résolutions à l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022

2.1. Résolutions à titre ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2021)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise 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 2021, 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 212 112 euros. En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2021 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 19 771 478 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé

part du Groupe de 6 061 952 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 RÉOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	235 740 471,22
Report à nouveau antérieur	112 158 771,34
Affectation à la réserve légale	19 808,00
Bénéfice distribuable	347 879 434,56
Dividendes	
– Acompte sur dividende ⁽¹⁾	58 948 937,48
– Dividende complémentaire ⁽²⁾	117 897 874,96
Report à nouveau	171 032 622,12

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 30 juillet 2021 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 3 septembre 2021.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action.

Le dividende au titre de l'exercice 2021 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 13 juin 2022.

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	2020	2019	2018
Nombre d'actions	2 946 208 874	2 944 598 874	2 929 569 051
Dividende (en euros)	0,06 ⁽¹⁾	0,06 ⁽¹⁾	0,06 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	176,77	176,49	175,63

(1) Depuis le 1^{er} 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 RÉOLUTION

(Approbation d'une convention réglementée conclue avec la société Compagnie de l'Odet)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise 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 de bail commercial conclue avec la société Compagnie de l'Odet qui y est relatée et prend acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Approbation d'une convention réglementée conclue avec la société Technifin)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise 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 de cession de 296 062 titres de la société Socfin à la société Technifin.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Approbation d'une convention réglementée conclue avec la société Bolloré Participations SE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise 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 conclusion d'une nouvelle convention d'assistance avec la société Bolloré Participations SE.

SEPTIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Cyrille 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 2024.

HUITIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Yannick 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 2024.

NEUVIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Cédric de Bailliencourt 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 2024.

DIXIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de la société Bolloré Participations SE 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 2024.

ONZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Chantal 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 2024.

DOUZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Sébastien 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 2024.

TREIZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de Virginie Courtin 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 2024.

QUATORZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir constaté que le mandat d'administrateur de François Thomazeau arrive à échéance à l'issue de la

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 2024.

QUINZIÈME RÉOLUTION**(Ratification de la cooptation d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, ratifie la cooptation en qualité d'administrateur de Sophie Johanna Kloosterman domiciliée en Italie, Via Stampa 8, 20123 Milan, faite par le Conseil d'administration lors de sa

séance du 30 juillet 2021, en remplacement de Dominique Hériard-Dubreuil, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

SEIZIÈME RÉOLUTION**(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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. 22-10-62 et suivants du Code de commerce en vue de :

- 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.

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 9,87 % 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 26 mai 2021 aux termes de sa septième résolution.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION**(Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, 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. 22-10-34, I du

Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le document d'enregistrement universel.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION**(Approbation des 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 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. 22-10-34, II du Code de commerce, 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 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.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

(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. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le document d'enregistrement universel.

VINGTIÈME RÉOLUTION

(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 extraordinaires, 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. 22-10-8, II la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le document d'enregistrement universel.

2.2. Résolutions à titre extraordinaire

VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

(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, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, 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. 22-10-62 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 période de vingt-quatre mois,

– 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.

VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

(Modifications de l'article 22 des statuts à l'effet de permettre toute distribution de dividende ou de réduction du capital par remise de biens en nature)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier les dispositions de

l'article 22 des statuts à l'effet de prévoir les conditions de distribution d'un actif de la société à ses actionnaires qui sera rédigé comme suit :

Article 22 – Affectation des résultats

Ancien texte	Nouveau texte
Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5% au moins pour constituer le fonds de réserve légale : ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.	Inchangé
Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes portées en réserves en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire.	Inchangé
L'Assemblée générale décide soit de le distribuer, soit de le reporter à nouveau, soit de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserve, dont elle règle l'affectation et l'emploi.	Inchangé
L'Assemblée générale peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition : en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.	Inchangé
L'Assemblée générale, statuant sur les comptes de l'exercice, a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou d'un acompte sur dividende mis en distribution une option entre le paiement du dividende ou de l'acompte sur dividende en numéraire ou en action.	Inchangé
	En outre, l'Assemblée générale – ou le Conseil d'administration en cas d'acompte sur dividende – peut décider que tout ou partie de la distribution du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou des primes, ou de la réduction de capital, sera réalisée par remise de biens en nature, y compris de titres financiers. Dans tous les cas, il pourra être décidé que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, nonobstant l'article 11 des présents statuts. Il pourra notamment être décidé que, lorsque la quote-part de la distribution à laquelle l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier de l'unité de mesure retenue pour la distribution, l'actionnaire recevra le nombre entier de l'unité de mesure immédiatement inférieur complété d'une soulte en numéraire.

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

(Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la société au profit des mandataires sociaux et du personnel salarié de la société et des sociétés liées)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1) autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société au bénéfice de mandataires sociaux répondant aux conditions fixées par la loi et de membres du personnel salarié de la société et :

- des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement par la société
- des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques détenant directement ou indirectement au moins 10 % du capital ou des droits de vote de la société
- des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 50 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par une société détenant elle-même, directement ou indirectement, au moins 50 % du capital de la société ;

2) décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;

3) décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation ne pourra représenter plus de cinq pour cent (5 %) du capital de la société au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;

4) décide que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à deux pour cent (2 %) ;

5) décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée de trois ans, les bénéficiaires n'étant alors soumis à aucune période de conservation ;

6) décide par ailleurs que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, les actions lui seront attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir. Les actions seront librement cessibles dès leur attribution définitive ;

7) autorise le Conseil à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à préserver les droits des bénéficiaires, en fonction d'éventuelles opérations portant sur le capital ;

8) prend acte que la présente décision comporte renonciation de plein droit des actionnaires, en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;

9) fixe à trente-huit mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente délégation ;

10) l'Assemblée générale délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les conditions ci-dessus et notamment :

- déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
- s'agissant d'actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, décider i) soit que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la fin de leurs fonctions, ii) soit fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
- en cas d'émission d'actions nouvelles, procéder aux prélèvements nécessaires sur les réserves, bénéfiques ou primes à incorporer au capital et réaliser et constater la réalisation des augmentations de capital ;
- procéder, le cas échéant, aux modifications des statuts ;
- effectuer toutes formalités légales et généralement faire le nécessaire.

VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

(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. Présentation des résolutions de l'Assemblée générale mixte du 25 mai 2022

3.1. Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **première résolution** a pour objet l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2021 qui se soldent par un résultat de 235 740 471,22 euros.

La **deuxième résolution** soumet à votre approbation les comptes consolidés de l'exercice 2021 qui se soldent par un résultat net consolidé part du Groupe de 6 061 952 milliers d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2021 et de vous proposer de fixer le dividende de l'exercice à 0,06 euro par action.

Un acompte sur dividende de 0,02 euro par action décidé en Conseil d'administration le 30 juillet 2021 ayant été mis en paiement le 3 septembre 2021, le dividende complémentaire de 0,04 euro par action serait mis en paiement le 13 juin 2022.

3.2. Approbation des conventions et engagements réglementés

En application des dispositions de l'article L. 22-10-13 du Code de commerce, les informations relatives aux conventions soumises à votre approbation ont été publiées sur le site Internet de la société.

Les modalités essentielles de ces conventions, communiquées aux Commissaires aux comptes ont, conformément aux dispositions légales, été reprises dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les 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 la convention de bail commercial conclue avec la société Compagnie de l'Odét qui y est relatée et de

prendre acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

La **cinquième résolution** vous propose, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, d'approuver la convention de cession par notre société de 296 062 titres Socfin à la société Technifin.

La **sixième 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 la conclusion d'une nouvelle convention d'assistance avec la société Bolloré Participations SE.

3.3. Mandats d'administrateurs

Le Conseil d'administration de votre société compte treize membres dont deux administrateurs salariés et cinq femmes.

3.3.1. PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre à votre approbation le renouvellement des mandats d'administrateurs venant à échéance lors de la présente Assemblée. Les **septième, huitième, neuvième, dixième, onzième, douzième, treizième et quatorzième résolutions** vous proposent de renouveler les mandats

d'administrateur de Cyrille Bolloré, Yannick Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Bolloré Participations SE, Chantal Bolloré, Sébastien Bolloré, Virginie Courtin et François Thomazeau, 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 2024.

3.3.2. PROPOSITION DE RATIFICATION DE LA COOPTATION D'UN ADMINISTRATEUR

La **quinzième résolution** vous propose la ratification de la cooptation en qualité d'administrateur de Sophie Johanna Kloosterman intervenue en séance du 30 juillet 2021, en remplacement de Dominique Hériard-Dubreuil,

pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

3.4. Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société

La **seizième résolution** vous propose d'autoriser à nouveau le Conseil d'administration à racheter des actions de votre société.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir 291 millions d'actions en vertu de la présente autorisation soit 9,87 % 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 ;
- 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 26 mai 2021 aux termes de sa septième résolution.

3.5. Vote sur les informations relatives aux rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux

La **dix-septième résolution** propose à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I, d'approuver les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 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 le vote de la **dix-huitième résolution**, l'Assemblée sera, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II (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 à Cyrille Bolloré en raison de l'exercice de son mandat de Président-directeur général.

3.6. Approbation de la politique de rémunération

Les **dix-neuvième et vingtième 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. 22-10-8 du Code de commerce, 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).

3.7. Renouvellement de l'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

Par le vote de la **vingt et unième 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), nous vous demandons de bien vouloir donner au Conseil d'administration l'autorisation de procéder à l'annulation des titres précédemment rachetés dans le cadre d'un

programme de rachat d'actions et à la réduction de capital consécutive dans la limite de 10 % de son montant par période de vingt-quatre mois.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

3.8. Modifications statutaires (article 22) à l'effet de permettre la réalisation d'une distribution de dividende ou d'une réduction de capital par remise de biens en nature

La **vingt-deuxième résolution**, soumise à votre approbation, vous invite à vous prononcer sur une modification statutaire qui vous offrirait la faculté de décider que tout ou partie de la distribution de dividende ou d'une réduction de capital serait réalisée par une attribution en biens en nature, y compris de titres financiers.

3.9. Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la société au profit des mandataires sociaux et du personnel salarié de la société et des sociétés liées

Par le vote de la **vingt-troisième résolution** (Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés du Groupe dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce), il vous est demandé de consentir au Conseil une autorisation à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société qui répondent aux conditions fixées par la loi ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société.

En outre, il vous est également demandé :

- de décider que votre Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- de décider que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 5 % du capital de la société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- de définir, dans les termes des recommandations du Code Afep-Medef révisé en janvier 2020, un pourcentage maximum d'actions sous forme

d'un sous-plafond de 2 % pouvant être attribué aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale de 5 % soumise à votre vote ;

- de décider que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée de trois ans, les bénéficiaires n'étant alors soumis à aucune période de conservation ;
- d'autoriser le Conseil à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- de prendre acte que la présente décision comporte renonciation de plein droit des actionnaires, en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- de fixer à trente-huit mois, à compter du jour de l'Assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;
- de déléguer tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

3.10. Pouvoirs à conférer

La **vingt-quatrième résolution** soumise à votre approbation vous invite à bien vouloir donner tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale mixte pour remplir toutes formalités de droit consécutives à l'Assemblée.

4. Rapports des Commissaires aux comptes

4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Assemblée générale mixte du 25 mai 2022 – 23^e 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 par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de votre société et de membres du personnel salarié de la société et :

- des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement par la société ;
- des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques détenant directement ou indirectement au moins 10 % du capital ou des droits de vote de la société ;
- des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 50 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par une société détenant elle-même, directement ou indirectement, au moins 50 % du capital de la société ;

opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 5 % du capital de la société au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration. Les attributions aux dirigeants mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à deux pour cent (2 %) du capital social de la société.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre. Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
 Membre français
 de Grant Thornton International
 Samuel Clochard

Constantin Associés
 Membre de
 Deloitte Touche Tohmatsu Limited
 Thierry Quéron

4.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale mixte du 25 mai 2022 – 21^e 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 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français
de Grant Thornton International
Samuel Clochard

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Thierry Quéron

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 2021

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 découvertes 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 MISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

CONCLUSION D'UN BAIL COMMERCIAL

Convention autorisée par le Conseil d'administration du 13 janvier 2021

Administrateurs concernés : Cyrille Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt.

Nature et objet : conclusion d'un bail commercial avec la société Bolloré SE.

Modalités : votre Conseil d'administration, en séance du 13 janvier 2021, a autorisé, la conclusion d'un bail commercial 3, 6, 9 avec la société Compagnie de l'Odet pour des locaux situés 51-51 bis, boulevard de Montmorency à Paris 16°. Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 28 janvier 2021, un bail commercial portant sur les locaux susvisés d'une surface de 621 m² a été conclu

avec prise d'effet au 17 février 2022 et une mise à disposition anticipée des locaux à compter de la signature du bail afin de permettre la réalisation des travaux par Compagnie de l'Odet pour un montant d'environ 1 million d'euros. Sur la base des conclusions d'un expert immobilier missionné à l'effet de procéder à une estimation de la valeur locative des locaux, le loyer annuel a été fixé à deux cent mille euros, hors charges et hors TVA (sauf option ultérieure) à compter de la date de prise d'effet du bail.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : la conclusion de cette convention permet à Bolloré SE d'optimiser la gestion de ce bien immobilier, notamment par le financement des travaux de rénovation.

CESSION D'ACTIONS SOCFIN

Convention autorisée par le Conseil d'administration du 13 octobre 2021

Administrateur concerné : Cédric de Bailliencourt.

Nature et objet : cession de 296 062 titres de la société Socfin à la société Technifin.

Modalités : votre Conseil d'administration a autorisé la cession de 296 062 actions Socfin, laquelle est intervenue le 26 octobre 2021, moyennant un prix global de

5 921 240 euros, soit un prix unitaire de 20 euros, lequel se situe dans une fourchette de valeurs de moyennes de cotations sur deux périodes, celle des trois derniers mois et celle des vingt derniers cours.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : la conclusion de cette cession s'inscrit dans un projet plus global visant à rationaliser et à simplifier les structures du Groupe Bolloré et participe ainsi à contribuer à l'amélioration des coûts de gestion au sein du Groupe.

CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES

Convention autorisée par le Conseil d'administration du 20 décembre 2021

Administrateurs concernés : Cyrille Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt, administrateurs communs aux deux sociétés, et Céline Merle-Béral, représentant permanent de Bolloré Participations SE.

Nature et objet : votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une nouvelle convention de prestations de services avec la société Bolloré Participations SE dans les domaines financiers et juridiques, d'actions de stratégie et d'assistance à la Direction de l'entreprise.

Modalités : le montant de la facturation des prestations annuelles fournies à Bolloré SE sera revu à la baisse à compter du 1^{er} janvier 2022 et s'élèvera à 387 832 euros hors taxes.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : dans un contexte de réorganisation des activités au sein du Groupe, Bolloré Participations SE envisage de renforcer son assistance auprès d'autres entités du Groupe afin de les accompagner notamment dans la mise en œuvre de leurs orientations stratégiques et propose de revoir le quantum des prestations facturées à votre société.

Cette convention entre Bolloré SE et Bolloré Participations SE a été conclue le 13 janvier 2022.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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 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 2021 à votre société une somme de 1 468 158 euros hors taxes.

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 :

- 2 255 896 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire ;
- 3 258 000 euros versés par Abidjan Terminal ;

- 588 200 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal ;
- 730 901 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun ;
- 476 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon ;
- 537 200 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français
de Grant Thornton International
Samuel Clochard

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Thierry Quéron

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1. Principales dispositions légales et statutaires	344
1.1. Dénomination sociale	344
1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	344
1.3. Date de constitution et durée	344
1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable	344
1.5. Actes constitutifs et statuts	344
2. Documents accessibles au public	347
3. Personnes responsables du document d'enregistrement universel et de l'information financière	347
3.1. Nom et fonction du responsable	347
3.2. Attestation de la personne responsable	347
3.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière	347
4. Responsables du contrôle des comptes	347
4.1. Commissaires aux comptes titulaires	347
4.2. Commissaires aux comptes suppléants	348
5. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	348
6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L. 22-10-11 du Code de commerce)	348
6.1. Structure et répartition du capital de la société	348
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	348
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	348
6.4. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	348
6.5. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel	348
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	349
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	349
6.8. Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en matière d'émission ou de rachat de titres	349
6.9. Accords conclus par la société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la société	349
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	349

1. Principales dispositions légales et statutaires

1.1. Dénomination sociale

« Bolloré SE ».

1.2. Lieu et numéro d'enregistrement

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 969500LEKCHH6VW86P94.

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 désignés respectivement par le Comité de groupe et par le Comité commun des sociétés européennes 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 bénéfiques 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

1.5.6.1. 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.

1.5.6.2. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU LES DISPOSITIONS DES STATUTS QUI PRÉVOIENT CES MODALITÉS (ARTICLE L. 22-10-10,5° 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.

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.

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

1.5.10.1. 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. 22-10-12 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 appréciées en lien avec les Commissaires aux comptes.

Sont considérées 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 million 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 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 8 mars 2022 et du Conseil d'administration le 10 mars 2022 a permis de considérer que la qualification des conventions retenue lors de leur conclusion répond aux exigences requises.

1.5.10.2. 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 10 mars 2022 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 2021 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 :

- 2 255 896 euros (Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire) ;
- 3 258 000 euros (Abidjan Terminal) ;

- 588 200 euros (Bolloré Transport & Logistics Sénégal) ;
- 730 901 euros (Bolloré Transport & Logistics Cameroun) ;
- 476 100 euros (Bolloré Transport & Logistics Gabon) ;
- 537 200 euros (Bolloré Transport & Logistics Congo).

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 s'est élevé à 1 468 158 euros HT.

Au titre de cette convention de prestations de services, Bolloré Participations 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.bolloré.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 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 22 avril 2022

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
 Directeur communication financière

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

Xavier Le Roy
 Directeur relations investisseurs

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

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, 5 juin 2014 et 27 mai 2020.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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.
Renouvellement : Assemblée générale ordinaire du 27 mai 2020.
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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 : Assemblée générale ordinaire du 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. 22-10-11 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 2021 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

Néant.

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 opportuns.

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 mixte du 26 mai 2021 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 15.
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. 22-10-35,1°)	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. 22-10-35,2°)	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 4°)	chap 5, 1.2.4. ; chap 5, 1.2.5. ; chap 5, 5. notes 8.5. et 9.
Informations mentionnées à l'article L. 225-100-1, II 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, 6.
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 9.
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 12.3.
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. 621-43-1 – 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. 441-14)	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, 7.1. page 316

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	296
Comptes consolidés	chap 5, 5	202
Déclaration de la personne qui assume la responsabilité du rapport financier annuel		
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	chap 5, 6	313
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	chap 5, 5	292
Rapport de gestion	Annexes	352
Honoraires des Commissaires aux comptes	chap 5, 5	281
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. 22-10-71)	Annexes	313

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	347
2. Contrôleurs légaux des comptes	347
3. Facteurs de risque	148
4. Informations concernant l'émetteur	344
5. Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	6-7, 22-45, 190-194
5.2. Principaux marchés	10-11, 14-15
5.3. Événements importants	200
5.4. Stratégie et objectifs	16-17
5.5. Dépendance éventuelle	238
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	190
5.7. Investissements	197
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	8,9, 325
6.2. Liste des filiales importantes	326
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	194
7.2. Résultats d'exploitation	195
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Capitaux de l'émetteur	196
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	196, 205, 246
8.3. Besoins de financement et structure de financement de l'émetteur	196, 246, 249
8.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	196
8.5. Sources de financement attendues	196-197
9. Environnement réglementaire	199
10. Information sur les tendances	
10.1. Principales tendances	201
10.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur au moins pour l'exercice en cours	201
11. Prévisions et estimations du bénéfice	201
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction générale	
12.1. Organes d'administration et de direction	162-177
12.2. Conflits d'intérêts	177
13. Rémunération et avantages	
13.1. Rémunérations versées et avantages en nature	181-187, 271
13.2. Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pension, de retraites ou d'autres avantages.	181-187, 265-270
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	165-170
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	174
14.4. Déclaration relative à la conformité au régime de gouvernance applicable	173
14.5. Incidences significatives potentielles	170-172

Rubrique	Pages
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	116-118
15.2. Participation et stock-options	321
15.3. Participation des salariés au capital de l'émetteur	320
16. Principaux actionnaires	
16.1. Franchissements de seuil	321
16.2. Droits de vote différents	321
16.3. Contrôle de l'émetteur	321
16.4. Accord relatif au changement de contrôle	321
17. Transactions avec les parties liées	NA
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et résultats de l'émetteur	189-291
18.1. Informations financières historiques	317
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	190-198
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	313-315
18.4. Informations financières pro-forma	202
18.5. Politique en matière de dividendes	323-324
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	152
18.7. Changement significatif de la situation financière	200
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	344
19.2. Actes constitutifs et statuts	344
20. Contrats importants	226
21. Documents disponibles	347

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 l'article L. 22-10-10 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	165
Conventions	177
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	346
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	330
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale	162
Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	162
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil	164-173
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 Comité exécutif et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	165
Référence au Code Afep-Medef et application de ses recommandations	170
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	345
Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	177-179
éléments de rémunération des mandataires sociaux	180-187
Autres informations	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	348

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.

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 ».

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.

D**Dettes financières nettes :**

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.

E**(EBITA) Résultat opérationnel ajusté :**

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.

EBITDA :

Résultat opérationnel avant amortissements et dépréciations.

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.

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.

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.

Croissance organique :

À taux de change et périmètre constants.

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.

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.

F**Film diélectrique :**

Film intégrant une substance isolante, capable d'emmagasiner de l'énergie électrostatique.

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

H**Hinterland :**

Zone continentale située en arrière d'une côte ou d'un fleuve, par opposition au littoral.

I**IFRS (International Financial Reporting Standards) :**

Normes comptables internationales, mises en application à partir du 1^{er} 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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).

Oléoduc:

Canalisation destinée au transport du pétrole.

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

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.

Pipeline:

Canalisation servant au transport, sur de longues distances, de fluides et de produits fluidifiés.

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.

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.

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

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.

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.

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.

Quorum :

Pourcentage minimal d'actions présentes ou représentées et ayant le droit de vote, nécessaire pour que l'Assemblée générale puisse valablement délibérer.

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 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 ».

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.

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.

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, IER, Editis, Havas Archives, Prisma, Olympia Productions, Universal Music Group, Vivendi, Gameloft, Shutterstock, WY Productions et Adobe photoshop.

Photographes : Alice Moitié, Augustin Detienne, Éric Robert, Erwan Réaud, Eva Lebrun, Guillaume Voiturier, Hervé Serefio, Jorge Batista, Patrick Sordoillet, Pierre Charlier, Pascal Léopold.

Campagnes de communication : Camaïeu « À la ville, cette femme porte du Camaïeu » - Agence Buzzman, Canal+ « Sorry Kad » - BETC Paris et Adidas « Beyond The Surface » d'Havas Dubai / Droits réservés Havas Group.

CONCEPTION ET RÉALISATION
HAVAS PARIS



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 et d'autres sources contrôlées.



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