

vivendi

Document
d'enregistrement universel
2019





Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé le 11 mars 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers (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 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.

Le Document d'enregistrement universel peut être consulté et téléchargé sur le site www.vivendi.com

Sommaire

Facteurs de risques, Contrôle interne et gestion des risques, Programme de conformité 86

- 1 • Facteurs de risques 88
- 2 • Contrôle interne et gestion des risques 93
- 3 • Le programme de conformité 99

Rapport financier, Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, États financiers consolidés, Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, Comptes annuels de Vivendi SA 188

- Chiffres clés consolidés des 5 derniers exercices 190
- I • Rapport financier de l'exercice 2019 192
 - II • Annexe au rapport financier 218
 - III • États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2019 219
 - IV • Comptes annuels 318

Responsable du Document d'enregistrement universel, Attestation du Responsable du Document d'enregistrement universel, Responsables du contrôle des comptes 360

- 1 • Responsable du Document d'enregistrement universel 362
- 2 • Attestation du Responsable du Document d'enregistrement universel 362
- 3 • Responsables du contrôle des comptes 363

TABLES DE CONCORDANCE 364

- Document d'enregistrement universel 364
- Rapport de gestion 366
- Rapport sur le gouvernement d'entreprise 367

Profil du groupe, Stratégie et performance globale Métiers – Communication financière – Politique fiscale et cadre réglementaire, Performance extra-financière 04

- 1 • Profil du groupe 06
- 2 • Stratégie et performance globale 12
- 3 • Métiers – Communication financière – Politique fiscale et cadre réglementaire 22
- 4 • Performance extra-financière 49

Gouvernance de Vivendi, Politique et éléments de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi, Informations générales concernant la société 102

- 1 • La gouvernance de Vivendi 104
- 2 • La politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi 140
- 3 • Informations générales concernant la société 173

Événements récents, Perspectives 356

- 1 • Événements récents 358
- 2 • Perspectives 359

Questions à Yannick Bolloré et à Arnaud de Puyfontaine



Yannick Bolloré
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ ■ L'ambition de Vivendi est d'être l'un des leaders mondiaux de la culture, au croisement de l'*entertainment*, des médias et de la communication.

Quel projet stratégique le groupe Vivendi a-t-il poursuivi en 2019 ?

Yannick Bolloré : L'ambition de Vivendi est d'être l'un des leaders mondiaux de la culture, au croisement de l'*entertainment*, des médias et de la communication. Nous sommes déjà numéro 1 en Europe et grandissons d'année en année. Notre projet stratégique comporte trois grandes dimensions. C'est d'abord un projet culturel. À l'heure où mondialisation peut rimer parfois avec uniformisation, Vivendi prend un parti fort : défendre la diversité des contenus, des voix, des formes d'expression. Notre groupe soutient les artistes locaux dans tous les pays où nous sommes présents, investit dans les productions originales, se développe à l'international pour diffuser ces contenus auprès du plus grand nombre. Nous défendons la diversité comme richesse, au service notamment des jeunes générations.

Vivendi est aussi un projet industriel, qui s'appuie sur un levier : l'intégration. La grande force de notre groupe est de multiplier les ponts entre nos différents métiers. Quand la musique d'Universal Music Group (UMG) accompagne une sortie littéraire Editis, ou qu'Havas soutient la communication de Canal+, nous faisons grandir ensemble nos entités. De nombreux projets communs ont ainsi vu le jour en 2019, que nous allons continuer à développer.

Enfin, Vivendi porte un projet pour la société. En tant qu'entreprise, nous sommes déterminés à agir dans l'intérêt de toutes nos parties prenantes – nos collaborateurs, nos actionnaires, nos partenaires et, plus largement, la société dans laquelle nous sommes ancrés.

Comment cela s'est-il concrétisé tout au long de l'année ?

Arnaud de Puyfontaine : Nous avons une nouvelle fois enregistré de belles performances avec une croissance de 5,6 % pour le chiffre d'affaires à données constantes et avancé dans la réalisation de notre projet stratégique.

J'en veux pour preuve tous les grands développements de 2019. Ce fut une nouvelle année exceptionnelle pour UMG, fer de lance de l'industrie musicale, dont la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires s'est encore accélérée. Les artistes d'UMG ont figuré en tête des classements des grandes plateformes de musique. En fin d'année, nous avons signé un accord avec un consortium mené par Tencent, lui permettant d'acquérir 10 % du capital d'UMG. Cette opération, qui valorise UMG 30 milliards d'euros, met en lumière ses atouts ainsi que son grand potentiel de croissance. Elle va accélérer notre développement en Asie, et notamment en Chine, où le marché de la musique a progressé de 80 % l'an dernier.

L'exercice 2019 a aussi été une année cruciale pour Groupe Canal+, qui a continué sa mutation d'une chaîne payante à une plateforme de contenus, à travers des accords de distribution majeurs avec beIN Sports, Netflix ou Disney. Dans le même temps, le groupe s'est implanté dans sept nouveaux pays européens grâce à l'acquisition de M7 et a renforcé sa présence en Afrique en s'ouvrant à des pays non francophones.

Havas Group a poursuivi avec succès sa transformation, face aux profonds bouleversements du marché de la communication. Fort d'une nouvelle organisation, le groupe a annoncé son nouveau positionnement, autour



Arnaud de Puyfontaine
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

d'une communication porteuse de sens et d'engagement, et gagné la confiance de nouveaux grands clients. Enfin, il a poursuivi son développement grâce à sept acquisitions, dont trois en Inde qui lui ont permis de tripler sa taille sur ce marché en pleine croissance, et plusieurs pépites créatives comme Buzzman en France ou Battery aux États-Unis.

Enfin, nous avons multiplié les initiatives entre entités et formons un groupe de plus en plus intégré. Un exemple : le lancement du dernier roman d'Harlan Coben à l'Olympia, qui a mobilisé à la fois Editis, bien sûr, Canal+, UMG, Havas et Olympia Production. Ces coopérations vont se multiplier. En valorisant de façon unique le travail de nos artistes, et en offrant à nos publics des expériences enrichies, ce sont elles qui nous permettent de faire la différence.

Pouvez-vous justement nous en dire plus sur Editis ?

Arnaud de Puyfontaine : L'année 2019 a été l'année de l'intégration d'Editis. Une intégration plus que réussie ! Et ce n'est pas étonnant : l'édition est une industrie de création et de talents aux enjeux similaires à ceux de la musique, de l'audiovisuel ou du jeu vidéo, où nous sommes déjà présents. Quant à Editis, son ADN est très proche de celui de nos autres entités : culture intrapreneuriale, capacité à attirer les meilleurs talents et à se réinventer en permanence pour affronter les mutations du secteur... Les passerelles se sont donc naturellement et très rapidement multipliées avec le reste de nos filiales. Deux tiers des films et séries sont inspirés d'œuvres littéraires. Editis est notre réservoir à histoires et à franchises !

■ ■ Nous avons une nouvelle fois enregistré de belles performances en 2019 et avancé dans la réalisation de notre projet stratégique.

Partout dans le monde, l'appétit pour le livre est toujours aussi fort. Avec 6 auteurs dans le Top 10 des best-sellers 2019, 50 maisons reconnues et 4 000 nouveaux titres par an, Editis a tous les atouts pour devenir numéro 1 sur son marché d'origine, la France. Et demain, nous poursuivrons la même stratégie de développement international que pour nos autres filiales. Notre ambition pour cette pépite est grande.

Vous évoquiez le projet de société défendu par le groupe. Quel rôle Vivendi entend-il jouer ?

Yannick Bolloré : Nous avons une responsabilité majeure de par la nature même de nos métiers. La culture est à la fois une pierre angulaire de la vie en société et un levier d'émancipation essentiel dans la vie de chacun. C'est la raison pour laquelle le projet stratégique de Vivendi s'attache à défendre la diversité culturelle, contre le repli sur soi ou l'uniformisation. C'est un choix fort et engagé.

Nous avons par ailleurs une responsabilité en tant qu'entreprise, auprès de toutes nos parties prenantes.

Nous portons une exigence environnementale, bien sûr. Les industries culturelles et créatives ne sont certes pas les plus polluantes, mais nous avons le devoir de tendre vers un impact non pas seulement neutre, mais positif sur l'environnement. En 2019, nous avons stabilisé nos émissions de gaz à effet de serre et nous nous fixerons cette année une feuille de route ambitieuse visant à réduire celles-ci.

Notre responsabilité passe, aussi, par un devoir d'exemplarité au sein même de notre organisation. La parité femmes-hommes dans les organes de direction et l'égalité de rémunération sont des enjeux prioritaires, derrière lesquels toutes nos filiales sont mobilisées. Nous publions cette année pour la première fois un index qui nous permet d'avoir un diagnostic clair et transparent de la situation, afin d'identifier les points de progression et d'agir. Vivendi choisit de s'engager, enfin, au-delà de ses murs, et auprès de la jeunesse en particulier. À travers notre programme de solidarité Vivendi Create Joy, nous soutenons des associations qui œuvrent en faveur des jeunes en difficulté, grâce à des projets d'éducation culturelle ou encore de formation professionnelle en lien avec nos métiers.



Universal Music Group

▲ Billie Eilish

▲ Gregory Porter

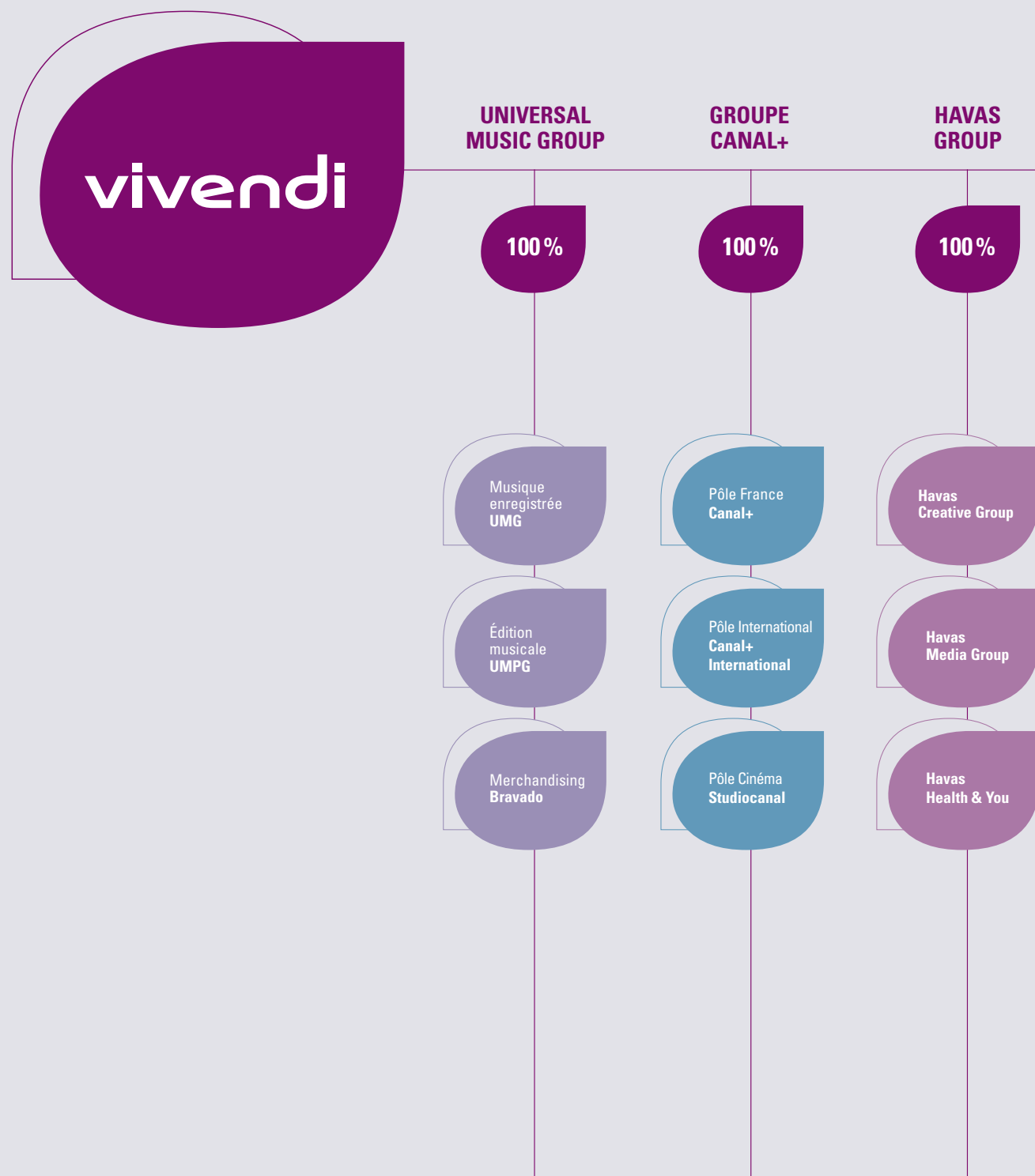
1

Profil du groupe, Stratégie et performance globale, Métiers – Communication financière – Politique fiscale et cadre réglementaire, Performance extra-financière

PROFIL DU GROUPE	06	PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	49
1.1. Organigramme économique simplifié du groupe	06	4.1. La performance extra-financière au cœur de la gouvernance	49
1.2. Chiffres clés	08	4.2. Les principaux risques extra-financiers	51
1.3. Faits marquants de l'année 2019	10	4.3. Nos engagements clés	53
STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE	12	4.4. Tableaux d'indicateurs	72
2.1. Stratégie	12	4.5. Tables	79
2.2. Modèle d'affaires	14	4.6. Vérification des informations extra-financières	81
2.3. La performance globale	16		
MÉTIERS – COMMUNICATION FINANCIÈRE – POLITIQUE FISCALE ET CADRE RÉGLEMENTAIRE	22		
3.1. Métiers	22		
3.2. Participations	45		
3.3. Communication financière, politique fiscale et cadre réglementaire	45		
3.4. Politique fiscale	46		
3.5. Assurances	47		
3.6. Investissements/Désinvestissements	47		
3.7. Variations saisonnières	48		
3.8. Matières premières	48		

SECTION 1. PROFIL DU GROUPE

1.1. Organigramme économique simplifié du groupe

(1) Consolidée depuis le 1^{er} février 2019.

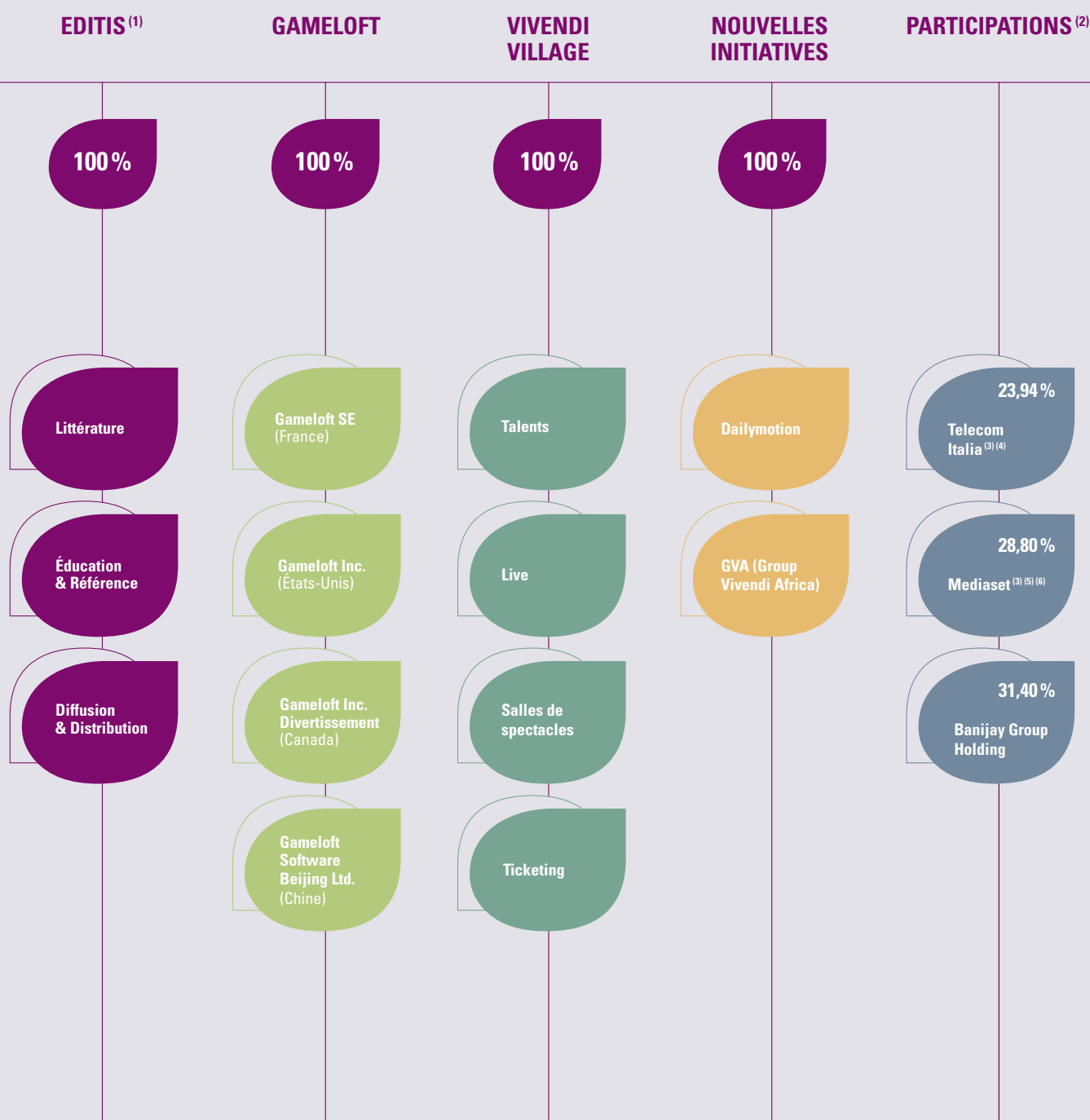
(2) Taux de contrôle au 31 décembre 2019.

(3) Société cotée.

(4) Sur la base du nombre total d'actions ordinaires avec droit de vote.

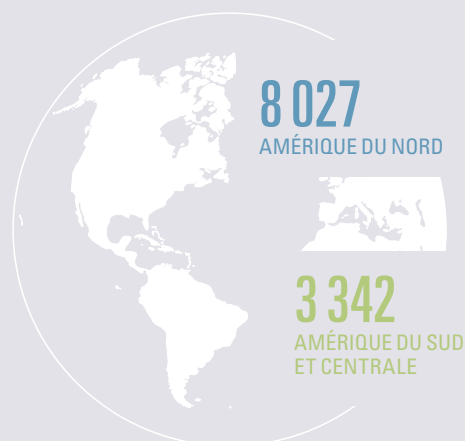
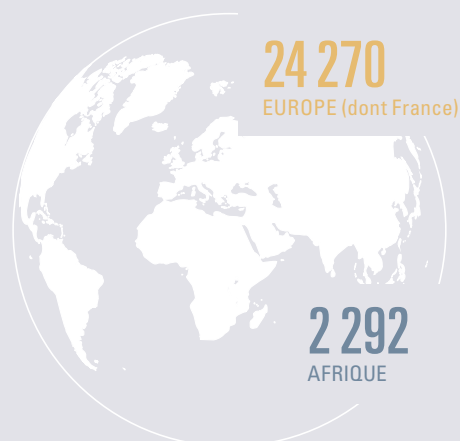
(5) Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote Mediaset supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante.

(6) Du capital (% d'intérêt).



1.2. Chiffres clés

EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



TOTAL COLLABORATEURS

44 641

EFFECTIF PAR ACTIVITÉ



TOTAL COLLABORATEURS

44 641

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



CHIFFRE D'AFFAIRES

15 898 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros

	2019	2018
Universal Music Group	7 159	6 023
Groupe Canal+	5 268	5 166
Havas Group	2 378	2 319
Editis (1)	687	—
Gameloft	259	293
Vivendi Village	141	123
Nouvelles Initiatives	71	66
Éliminations des opérations intersegment	(65)	(58)
TOTAL	15 898	13 932

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (EBITA) PAR ACTIVITÉ

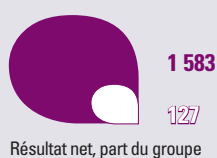
Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros

	2019	2018
Universal Music Group	1 124	902
Groupe Canal+	343	400
Havas Group	225	215
Editis (1)	52	—
Gameloft	(36)	2
Vivendi Village	(17)	(9)
Nouvelles Initiatives	(65)	(99)
Corporate	(100)	(123)
TOTAL	1 526	1 288

RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ

Exercices clos au 31 décembre – en millions d'euros

○ 2018 ● 2019

**RÉSULTAT NET AJUSTÉ PAR ACTION (DE BASE)**

Exercices clos au 31 décembre – en euros

○ 2018 ● 2019

**DIVIDENDE**

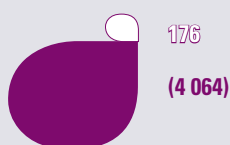
Au titre de l'exercice – en euros

○ 2018 ● 2019

**POSITION NETTE DE TRÉSORERIE (ENDETTEMENT FINANCIER NET)**

Au 31 décembre – en millions d'euros

○ 2018 ● 2019

(1) Consolidée depuis le 1^{er} février 2019.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020.

À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*. Conformément aux dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. En outre, Vivendi a appliqué ce changement de norme au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019 ; les données présentées au titre des années antérieures ne sont donc pas comparables.

Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du chapitre 4.

Pour rappel, en 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

► IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017.

► IFRS 9 – *Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018.

► Le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat net ajusté et la position nette de trésorerie (ou l'endettement financier net), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction de Vivendi utilise ces indicateurs dans un but informatif, de gestion et de planification car ils permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents de la mesure de la performance des métiers. De plus, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer ces indicateurs de manière différente. Il se peut donc que les indicateurs utilisés par Vivendi ne puissent être directement comparés à ceux d'autres sociétés. Chacun de ces indicateurs est défini dans la section 1 du rapport financier du chapitre 4 ou, à défaut, dans la note 1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du chapitre 4.

1.3. Faits marquants de l'année 2019

JANVIER

- Vivendi fait l'acquisition d'Editis.
- Studiocanal reçoit 27 nominations aux César 2019, dont 10 pour le film *Le Grand Bain*.
- Alejandro Sanz, l'artiste espagnol le plus titré des trois dernières décennies, renouvelle son contrat avec Universal Music Spain.

FÉVRIER

- UMG remporte deux Oscars : le premier pour *Shallow* (A Star is Born), meilleure chanson originale ; le second pour la bande son de *Black Panther*, meilleure musique originale.

MARS

- Gauvain Sers (artiste UMG) collabore avec Michel Bussi (auteur Editis) et compose la bande son du roman *J'ai dû rêver trop fort*.
- Canal+ lance une nouvelle offre digitale, Canal+ Séries, service de streaming avec les meilleures séries de Canal+ en exclusivité.

- Def Jam Recordings signe un accord exclusif avec Mosley Music Group, label appartenant au producteur et artiste Timbaland.

AVRIL

- Trois artistes UMG sont parmi les personnalités les plus influentes selon *Time Magazine* (Ariana Grande, Taylor Swift et Lady Gaga).
- Canal+ lance sa nouvelle Création Originale *Vernon Subutex*.
- Groupe Canal+, via sa filiale K+, signe un accord de diffusion exclusif avec la Premier League de football au Vietnam pour les saisons 2019 à 2022.
- UMG et Wondery, le plus grand éditeur indépendant de podcasts, annoncent un accord pour développer des podcasts originaux en s'appuyant sur les artistes et labels d'UMG.

MAI

- Havas Group publie l'étude « The Future of Entertainment » qui explore les évolutions majeures du marché du divertissement.
- Gameloft et LEGO Group dévoilent le jeu LEGO® *Legacy: Heroes Unboxed*.
- Groupe Canal+ et Altice France annoncent avoir conclu un accord autour de la Premier League en France. Les abonnés aux chaînes Canal+ auront accès à 100 % des matchs en direct ou en différé jusqu'en 2022.
- Marc Levy publie le roman *Ghost in Love* aux éditions Robert Laffont.
- UMG renforce ses opérations en Asie du Sud-Est, avec l'ouverture d'un bureau central régional à Singapour et l'annonce de la prochaine ouverture d'un bureau au Vietnam.

JUIN

- Bigflo & Oli (UMG) clôturent en musique la finale du Top 14 au Stade de France.
- Vivendi annonce le lancement de Vivendi Brand Marketing.
- Olympia Production et OL Groupe (Olympique Lyonnais) constituent une joint-venture pour produire en juin 2020 le Felyn Stadium Festival à Lyon.
- La première édition de *Garorock* sous l'égide d'Olympia Production bat un record avec 160 000 festivaliers.





JUILLET

- Le réseau CanalOlympia passe la barre du million de cinéphiles.
- CanalOlympia ouvre une salle de cinéma et de spectacles à Madagascar.
- La chaîne Mezzo, présente dans 80 pays et reçue par 60 millions de foyers dans le monde, entre dans la galaxie Canal+.
- Editis acquiert le groupe d'édition L'Archipel.

AOÛT

- Editis se développe dans le roman graphique et la bande dessinée. Le groupe s'associe avec Jungle éditions et crée une maison d'édition dédiée à la BD.

- Gameloft et Alibaba Interactive Entertainment nouent un partenariat pour le lancement d'*Asphalt 9: Legends* en Chine.

SEPTEMBRE

- Gameloft fait partie des premiers éditeurs de jeux vidéo sur Apple Arcade avec *Ballistic Baseball*.
- Taylor Swift choisit l'Olympia pour son unique concert en Europe.
- Groupe Canal+ finalise l'acquisition de l'opérateur de télévision payante M7.
- Groupe Canal+ signe un partenariat avec Netflix prévoyant de l'associer aux offres Canal+ en France.
- Havas Group fait l'acquisition de la célèbre agence Buzzman.

OCTOBRE

- UMG réédite le célèbre album des Beatles *Abbey Road*.
- Vivendi Village fédère ses activités de vente de billets sous la marque See Tickets.
- Le jeu Gameloft *Disney Princesses Puzzle Royal* est désormais disponible sur App Store, Google Play et Windows Store.
- Dix campagnes de Havas Group sont récompensées par le jury des Care Awards pour l'excellence de leur travail en faveur des causes sociales et environnementales. Le Grand Prix est attribué à HOST/Havas pour *Palau Pledge*.

NOVEMBRE

- À l'occasion de la sortie de *Ne t'enfuis plus* (éditions Belfond), Harlan Coben est sur la scène de l'Olympia.
- Canal+ fête ses 35 ans.
- Canal+ se voit attribuer par l'UEFA les deux lots premium de la Champions League de football en exclusivité pour trois saisons à partir de 2021.

- Canal+ annonce la création de la chaîne Olympia TV, dédiée aux spectacles vivants.
- UMG lance Universal Music Artists, un service exclusif dédié à ses artistes pour accélérer leur carrière et mieux comprendre leurs fans.
- Havas Group est nommé "Most Sustainable Company in the Communications Industry" par le magazine World Finance.

DÉCEMBRE

- L'agence BETC est élue agence de l'année par Adweek.
- Canal+ organise la première édition des Olympia Awards en direct sur C8 depuis la scène de l'Olympia.
- Groupe Canal+ et beIN Sports entrent en discussions exclusives en vue d'un partenariat de distribution et de sous-licence qui débutera en juin 2020.
- Groupe Canal+ annonce un accord avec The Walt Disney Company et sera le distributeur français exclusif du nouveau service de streaming Disney+ en France.
- À la suite des négociations entamées en août, un accord est signé entre Vivendi et un consortium mené par Tencent pour l'acquisition de 10 % du capital d'UMG (avec une option d'achat portant sur 10 % supplémentaire).

SECTION 2. STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE

2.1. Stratégie

2.1.1. UNE STRATÉGIE VALIDÉE
PAR DE SOLIDES RÉSULTATS

Acquisition d'Editis, ouverture du capital d'Universal Music Group (UMG), acquisition de M7, accords avec Netflix et Disney... Tous ces développements permettent à Vivendi de progresser dans son projet stratégique clair et stable depuis 2014 : devenir l'un des leaders mondiaux de la culture, au croisement de l'*entertainment*, des médias et de la communication.

En se renforçant dans son cœur d'activité que sont les industries créatives, Vivendi a réalisé une excellente année 2019, enregistrant même la plus forte croissance organique de ces cinq dernières années : le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 15,9 milliards d'euros, en progression de 5,6 % par rapport à 2018.

Le recentrage dans les contenus et les médias opéré en 2014 a été un choix payant pour le groupe. Chaque nouvel investissement, chaque nouveau projet permettent à cette stratégie de s'incarner et fédèrent le groupe autour d'un ADN commun : le divertissement. Non moins de 83 % de la population considère qu'il s'agit d'un besoin vital (1). Il est omniprésent et le sera davantage encore pour les générations futures. Vivendi est armé pour créer des contenus originaux de qualité et accompagner les marques qui souhaitent s'exprimer à travers des contenus diversifiés. Les résultats de 2019 le prouvent.

UMG confirme son succès avec une année 2019 record. Son chiffre d'affaires s'établit à 7,2 milliards d'euros, en hausse de 14 % (à taux de change et périmètre constants) par rapport à 2018. Cette forte progression est toujours largement tirée par le streaming, qui continue à croître, sous l'impulsion notamment des nombreux succès des artistes Universal.

UMG compte un artiste en tête de classement sur les cinq principales plateformes de musique (Amazon, Apple, Deezer, Spotify et YouTube). Post Malone, Taylor Swift, Ariana Grande, le groupe japonais King & Prince et le phénomène Billie Eilish ont tous connu des succès critiques et commerciaux. À tout juste 18 ans, cette artiste a remporté cinq Grammy Awards en janvier 2020.

Les sorties cinéma contribuent également à la performance d'UMG : les bandes originales des films *A Star is Born* (2018), de Lady Gaga et Bradley Cooper, *Bohemian Rhapsody* (2018), inspiré des titres de Queen, et *Joker* (2019), de la compositrice Hildur Guðnadóttir, rencontrent un vif succès.

Aux avant-postes de l'industrie musicale, UMG est un actif d'une grande valeur pour tous les acteurs de l'*entertainment*. Afin de lui permettre de révéler son potentiel sur tous les marchés, Vivendi a choisi d'ouvrir son capital à des investisseurs externes. Début août, le groupe est entré en négociations préliminaires avec le groupe chinois Tencent. Le 31 décembre 2019, l'accord entre Vivendi et un consortium mené par Tencent a été signé. Cet accord prévoit l'acquisition par le consortium de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. L'opération sera effective dans le courant du premier semestre 2020. Le consortium a par ailleurs l'option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaires du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021. Tencent est l'un des plus grands acteurs chinois dans les médias et de l'*entertainment*. Ce partenaire permettra à UMG de bénéficier de son expertise et d'un ancrage solide en Asie, où l'industrie musicale croît très rapidement.

Par ailleurs, des négociations relatives à l'éventuelle cession de participations minoritaires supplémentaires sont en cours. Huit banques ont été mandatées par Vivendi pour l'accompagner à cette fin. Une introduction en Bourse d'UMG est prévue au plus tard début 2023.

Groupe Canal+ connaît également de nombreux développements en 2019, aussi bien sur le volet des opérations structurantes que sur celui des contenus. L'acquisition de l'opérateur européen de télévision payante M7 en septembre donne un nouvel élan au groupe, dont les nouveaux contours s'étendent désormais à une quarantaine de pays, portant le nombre total d'abonnés à 20,3 millions. Le rachat de M7 marque une accélération majeure dans le développement international de Groupe Canal+, qui progresse sur tous les marchés et compte désormais presque deux tiers de ses abonnés hors de France, avec notamment une hausse constante en Afrique ces dernières années.

Si le groupe poursuit sa forte progression à l'international, il se maintient en France. Les bonnes nouvelles annoncées fin 2019 au sujet des droits sportifs (Champions League, Ligue 1...) et des partenariats de distribution avec Netflix et The Walt Disney Company devraient dynamiser le marché français. Déjà, depuis octobre 2019, les abonnés du pack Ciné/Séries ont ainsi accès dans un même abonnement à la chaîne premium Canal+ et au service Netflix. Par ailleurs, grâce à son partenariat avec Disney, Groupe Canal+ obtient la distribution exclusive des chaînes et services du groupe Disney et devient également le distributeur exclusif du nouveau service de streaming Disney+, qui sera lancé en France en mars 2020.

Havas Group affiche un chiffre d'affaires en légère hausse. Sur un marché de la communication en proie à de fortes mutations – en Europe en particulier –, la communication santé et les activités créatives *pure players* (BETC, Rosapark, Edge) enregistrent de belles performances.

Havas Group poursuit par ailleurs son développement mondial en gagnant de nouveaux clients à l'échelle tant locale que globale et en intégrant six nouvelles agences à son réseau : Buzzman en France, Gate One au Royaume-Uni, Battery aux États-Unis et trois agences en Inde (Shobiz, Langoor, Think Design), où le groupe conquiert de nouvelles parts de marché.

Havas Group et ses agences ont reçu un grand nombre de récompenses au cours de l'année écoulée. Le groupe a été nommé « Most Sustainable Company in the Communications Industry » fin 2019, et BETC a été désigné « International Agency of the Year 2019 » par Adweek. Dans cette logique d'excellence, Havas Group a adopté un nouveau positionnement pensé autour d'une communication porteuse de sens et d'engagement en totale adéquation avec les nouvelles attentes des clients et des consommateurs.

Au mois de janvier 2019, un nouveau métier a rejoint Vivendi : l'édition, avec la cinquantaine de maisons d'Editis. Deuxième groupe d'édition français, il représente plus de 16 000 auteurs sur les segments de la littérature, de l'éducation, du roman de poche... Cette nouvelle industrie créative représente pour le groupe un formidable vivier d'histoires et de talents. En 2019, Editis a publié six des dix auteurs les plus vendus en France.

(1) D'après l'étude « The future of entertainment » (mai 2019). <https://download.havas.com/prosumer-reports/cannes-2019-the-future-of-entertainment>.

Avec Editis, Vivendi prend toute sa place en tant que groupe de divertissement culturel. Adossé aux savoir-faire des autres métiers du groupe, Editis aura la possibilité de grandir et de nourrir les autres activités de Vivendi, créant ainsi un écosystème unique pour les talents et IPs (Intellectual Properties). L'intégration est déjà bien amorcée : de nombreux projets communs ont déjà vu le jour et se poursuivront en 2020.

Du côté des jeux vidéo, malgré une année contrastée, Gameloft poursuit le développement de ses franchises à succès et crée des jeux dérivés de franchises de grands groupes tels que Disney ou LEGO : *Disney Princesses Puzzle Royal* est sorti en octobre 2019, *Disney Getaway Blast!* à la fin janvier 2020 et le jeu LEGO® *Legacy: Heroes Unboxed* en mars 2020.

Au-delà du modèle *free-to-play* sur mobile, Gameloft explore d'autres modèles économiques, plus rémunérateurs. En 2019, deux jeux sont sortis en parallèle sur mobile et sur Nintendo Switch et Gameloft sera bientôt présent sur les plateformes de distribution de jeux par abonnement. Le jeu *Ballistic Baseball* a été l'un des premiers jeux intégrés à Apple Arcade, le nouveau service d'abonnement de jeux d'Apple. Amenés à se multiplier, ces services seront de nouveaux leviers de croissance pour Gameloft.

Complémentaire des principaux métiers du groupe, Vivendi Village connaît de nombreux développements en 2019, notamment dans le spectacle vivant en France, en Grande-Bretagne et sur le continent africain.

Outre les festivals, la production d'artistes et l'exploitation des salles, le spectacle vivant constitue un axe fort de la stratégie de Vivendi Village. À travers Olympia Production et U Live, Vivendi Village contrôle dix festivals ayant accueilli quelque 450 000 festivaliers. La structure rachète des festivals mais crée également ses propres événements. Les 19 et 20 juin 2020, à Lyon, se tiendra le Felyn Stadium Festival, un tout nouveau festival mêlant sport et musique créé par Olympia Production et OL Groupe.

En Afrique, Vivendi continue le développement des salles de cinéma et de spectacles CanalOlympia. Le réseau compte désormais 14 salles et a franchi le cap du million de spectateurs au mois de juillet 2019. Côté scène, CanalOlympia a été sollicité pour accueillir de nombreux événements. Vivendi Sports a organisé sa première compétition de *mixed martial arts* (MMA) à Dakar, au Sénégal.

Ces réalisations prouvent que les métiers de Vivendi sont aux avant-postes de leurs industries respectives. Ils montrent aussi qu'ils créent de la valeur collectivement, en mettant en avant créativité et esprit d'initiative.

2.1.2. UN GROUPE INDUSTRIEL INTÉGRÉ

Vivendi est désormais un groupe industriel intégré. Tout au long de la chaîne de valeur des contenus qui s'articule autour des talents, de la production *live* et audiovisuelle, des salles de spectacles, du merchandising... Vivendi dispose d'un écosystème unique, capable de proposer des services sur mesure avec la collaboration de plusieurs entités, qui lui permettent de valoriser l'ensemble des talents, internes et externes.

Cette approche groupe se traduit par :

- la multiplication de projets transversaux. UMG travaillant avec Editis, Groupe Canal+, Havas Group, est désormais une réalité. De nombreux projets ont été menés conjointement par plusieurs métiers : l'*after show* de Bigflo et Oli à l'issue de la finale du Top 14 au Stade de France, la soirée Harlan Coben à l'Olympia ou

encore l'organisation du Canaltour à Douala (Cameroun). La multiplication de ces collaborations permet au groupe d'avoir la souplesse et les ressources nécessaires pour explorer de nouveaux formats ;

- la création de Vivendi Brand Marketing, une structure associant la connaissance approfondie des consommateurs et des marques que possède Havas Group aux savoir-faire en matière de créativité, production et distribution des autres activités de Vivendi. Elle apporte aux marques du monde entier des conseils en stratégie de *brand content* ;
- les travaux internes sur des thématiques communes à toutes les entités. Au-delà des problématiques de contenus, toutes les entités de Vivendi travaillent de concert sur des sujets techniques et technologiques leur permettant ainsi d'accélérer le développement de chaque business en imaginant le groupe du futur. De la 5G à l'intelligence artificielle en passant par la *blockchain*, le groupe travaille sur des projets transversaux qui lui permettront de mieux répondre aux besoins des consommateurs de contenus de demain. Par ailleurs, Vivendi a conclu des partenariats avec de grands acteurs internationaux de la tech et des médias.

Le groupe industriel intégré formé aujourd'hui par Vivendi multiplie par ailleurs les opportunités sur les territoires en forte croissance : l'Afrique et l'Asie.

Les industries du divertissement y progressent très rapidement. Le marché de la musique, par exemple, connaît une croissance exponentielle en Chine ; en Afrique, le boom des smartphones entraîne une demande importante de contenus ; de nouveaux usages apparaissent avec les enceintes connectées, etc. Vivendi entend ainsi proposer une alternative aux grands acteurs américains et asiatiques sur des marchés où la diversité du contenu est clé.

2.1.3. L'AMBITION SOCIÉTALE DE VIVENDI

Le projet industriel de Vivendi, engagé dans la transformation d'un groupe européen d'origine française en un acteur mondial de la culture, au croisement de l'*entertainment*, des médias et de la communication, ne peut se réaliser sans une vision claire des contributions que ses activités apportent à la société.

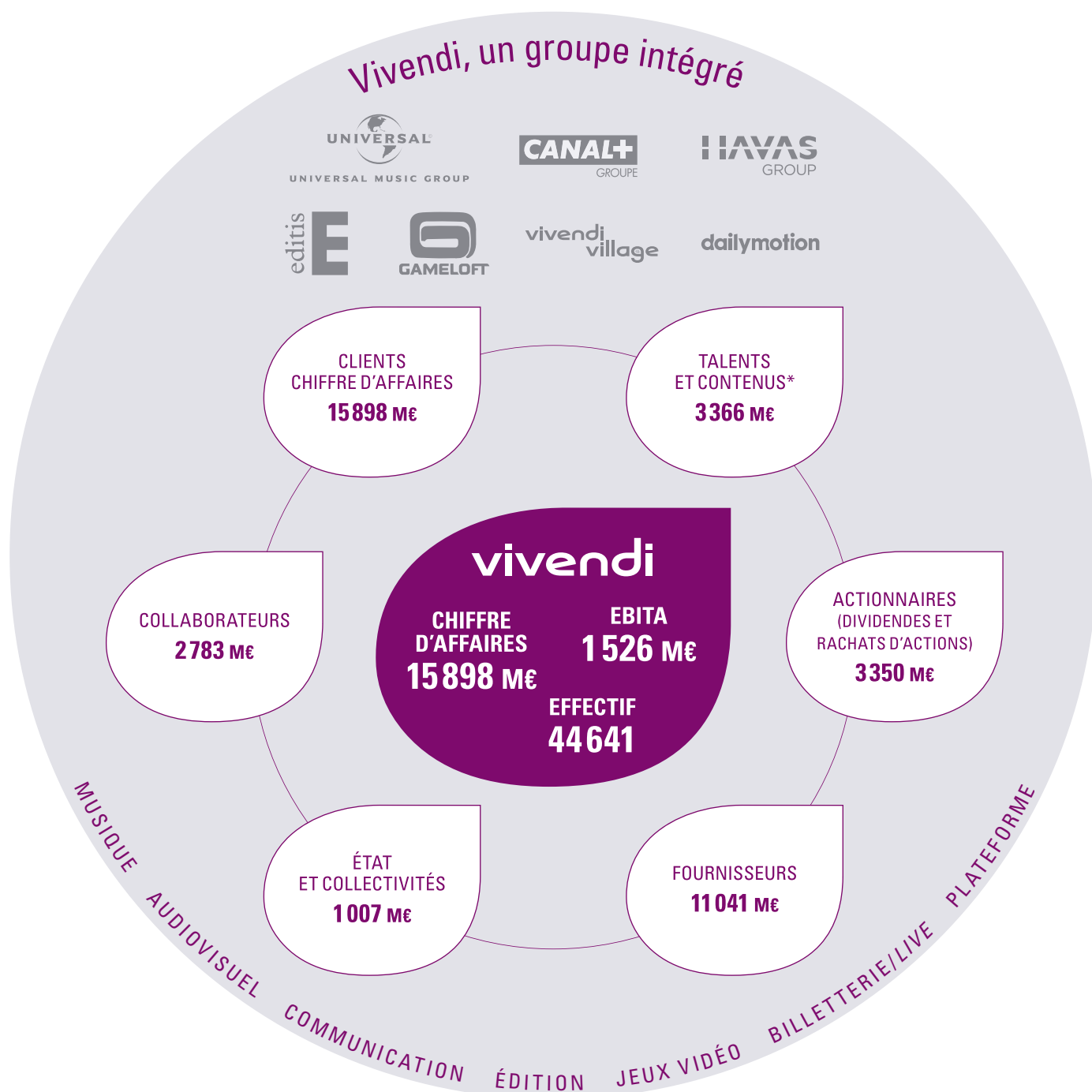
Parce que le divertissement permet l'épanouissement personnel, ouvre les esprits et crée du lien, Vivendi a l'ambition d'œuvrer pour que ses publics puissent accéder à une offre de contenus de qualité, variée et ouverte, qui nourrit la curiosité, l'envie de découverte et l'émotion partagée.

En maintenant sa capacité à être au cœur de toutes les cultures et en soutenant les talents créatifs partout où ils se trouvent, quels qu'ils soient, Vivendi prouve son attachement à la diversité culturelle. Par les histoires qu'il raconte et les messages qu'il véhicule, le groupe doit aussi être un témoin attentif de son époque en proposant des contenus exigeants, diversifiés et ambitieux, capables d'interpeller les publics.

Parallèlement aux objectifs liés à son secteur d'activité, Vivendi s'engage contre le dérèglement climatique et pour la protection de la planète. Il s'agit d'une priorité pour le groupe, qui a renforcé ses engagements et ses objectifs en la matière.

Ces engagements sont essentiels pour Vivendi, qui entend créer de la valeur et avoir un impact positif pour la société et toutes ses parties prenantes.

2.2. Modèle d'affaires



* Principaux contributeurs, investissements dans les contenus, UMG 1 483 M€ et Groupe Canal+ 1 883 M€.

Vivendi travaille depuis 2014 à la construction d'un leader mondial de la culture, au croisement de l'*entertainment*, des médias et de la communication. En 2019, son chiffre d'affaires s'est élevé à 15 898 millions d'euros, en hausse de 14,1 % et de 5,6 % à taux de change et périmètre constants, et son résultat opérationnel ajusté (EBITA) à 1 526 millions d'euros, en progression de 18,5 % et de 10,8 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018. La situation bilantielle de Vivendi est saine : au 31 décembre 2019, il enregistrait une dette nette de 4 milliards d'euros et un taux d'endettement net sur capitaux propres de 26 %.

Présent dans 81 pays, le groupe compte 44 641 salariés. En 2019, environ 54 % de son chiffre d'affaires a été réalisé en Europe, où il est implanté dans 22 pays, 32 % en Amériques, 10 % en Asie-Océanie et 4 % en Afrique. Depuis le 7 janvier 2020, Vivendi est immatriculé sous la forme de société européenne, le passage à ce nouveau statut permettant de mettre en adéquation sa forme sociale et son ancrage européen.

Compter parmi les leaders mondiaux des médias, des contenus et de la communication implique de se développer dans plusieurs secteurs. Le groupe est ainsi présent dans la musique (UMG) ; la télévision et le cinéma (Groupe Canal+) ; la communication (Havas Group) ; les jeux vidéo (Gameloft) ; les plateformes numériques (Dailymotion) ; le spectacle vivant et la billetterie (Vivendi Village) ; et l'édition, depuis le rachat d'Editis, début 2019.

Vivendi, groupe intégré, développe des projets communs entre toutes ses filiales. À titre d'exemple, deux tiers des films et séries étant inspirés d'une œuvre littéraire, Editis sera un réservoir à histoires de Groupe Canal+. De leur côté, les salles CanalOlympia développées en Afrique diffusent notamment des films Studiocanal et sont utilisées pour les concerts des artistes signés par les labels d'UMG.

La musique, la télévision, le cinéma, la communication et l'édition représentent 97,4 % du chiffre d'affaires de Vivendi en 2019.

Premier actif du groupe, présent dans près de 60 pays, UMG a réalisé en 2019, un chiffre d'affaires de 7 159 millions d'euros (45 % du chiffre d'affaires consolidé de Vivendi) et un EBITA de 1 124 millions d'euros, avec un effectif de 8 865 collaborateurs.

Les labels d'UMG (Capitol Music Group, Republic Records, Interscope Geffen A&M Records, Island Records, Def Jam Recordings, Universal Music Group Nashville, Universal Music Latin Entertainment, Polydor, Blue Note Records, Decca, Deutsche Grammophon, Verve...) couvrent tous les styles de musique. UMG est la maison des plus grands artistes locaux et internationaux de tous les temps, comme The Beatles, The Rolling Stones, U2, Andrea Bocelli, Lady Gaga, Taylor Swift, Queen, Helene Fischer... ainsi que des plus grands artistes de l'année comme Billie Eilish, Post Malone, Ariana Grande, J. Balvin, Halsey, Lewis Capaldi et Shawn Mendes.

UMG a trois activités principales : la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising. L'activité de la musique enregistrée, qui représente près de 80 % du chiffre d'affaires consolidé d'UMG, consiste à découvrir et accompagner des artistes, ainsi qu'à commercialiser, promouvoir et distribuer leur musique via tous les formats et sur toutes les plateformes. Cette activité s'étend également aux événements *live*, au sponsoring ou encore à l'enregistrement de films et d'émissions de télévision.

La distribution de la musique enregistrée a considérablement évolué au cours des vingt dernières années. Le secteur, après plus de dix ans de baisse liée à la transition numérique, a retrouvé un nouvel élan en 2015 grâce au succès des plateformes de streaming (Spotify, Deezer, Apple Music, Amazon Music, YouTube Musique). Même si ces plateformes se développent dans le monde entier, les différents marchés n'ont pas atteint les mêmes niveaux dans leur transformation digitale. Le potentiel de développement reste donc important, sur les marchés matures comme sur ceux en croissance.

UMG a signé des accords de licence avec plus de 400 plateformes dans le monde. En 2019, le chiffre d'affaires d'UMG généré par les abonnements et le streaming a représenté 59 % des revenus de la musique enregistrée. Les plateformes de streaming sous licence génèrent des revenus récurrents et fournissent des données statistiques, contrairement au modèle fondé sur les points de vente, qui ne génère ni revenus ni données après la vente initiale. Le modèle du streaming a accru l'importance de posséder un catalogue de titres. C'est un atout pour UMG, qui détient l'un des plus importants catalogues de musique enregistrée au monde.

L'entité d'édition musicale, Universal Music Publishing Group (UMPG), concède des licences pour des titres destinées aux enregistrements sonores, aux films, à la télévision, aux publicités, aux jeux vidéo ainsi qu'aux représentations d'artistes en direct et publiques. Elle accorde également des licences pour des compositions utilisées dans des portfolios de partitions et de chansons. En général, UMPG concède la licence d'un titre après avoir acquis une participation dans ses droits d'auteur et conclu un accord avec l'artiste. UMPG possède et contrôle un vaste catalogue de musiques originales et d'arrangements.

Bravado, l'entité de merchandising d'UMG, met en relation des artistes (débutants et confirmés) et des marques récentes ou installées depuis longtemps. Elle propose à ces derniers des campagnes complètes comprenant la création de produits, des partenariats et de la promotion. Les produits créés sont vendus via des détaillants en magasin et en ligne, des magasins spécialisés, lors de tournées de concerts et lors de ventes au détail en édition limitée. Bravado accorde également des droits de licence à de nombreuses sociétés tierces dans le monde.

En 2019, Groupe Canal+ a réalisé un chiffre d'affaires de 5 268 millions d'euros (33,1 % du chiffre d'affaires de Vivendi) et un EBITA de 343 millions d'euros. Groupe Canal+, qui compte 7 826 collaborateurs est présent dans 40 pays.

Groupe Canal+ a trois activités principales : la télévision payante en France et à l'international, la télévision gratuite et le cinéma. La télévision payante et gratuite en France représente 58 % du chiffre d'affaires du groupe, la télévision payante à l'international en totalise 34 %.

Au cours des dernières années, le marché de la télévision payante a énormément évolué dans l'Hexagone en raison de l'arrivée de nouveaux opérateurs et des nouvelles façons de regarder la télévision (consommation en mobilité, télévision de rattrapage et à la demande). Face à cette évolution, Canal+ a notamment revu la structure de ses offres, les rendant plus modulaires et plus flexibles (sans abonnement ou avec abonnement de douze ou vingt-quatre mois).

Le groupe édite une chaîne généraliste premium, Canal+, qui diffuse notamment du cinéma, des séries et du sport, ainsi que cinq chaînes spécialisées (Cinéma, Sport, Family, Décalé et Séries). Les offres Canal+ proposent donc Canal+, environ 20 chaînes thématiques propriétaires et 130 chaînes tierces françaises et internationales. Canal+ a conclu des accords de distribution avec RMC Sport, beIN Sports, Netflix et Disney.

Canal+ tire la majeure partie de son chiffre d'affaires des abonnements mensuels : il compte 20,3 millions d'abonnés, dont 8,4 millions en France. Les abonnements sont commercialisés directement sur l'ensemble des réseaux de distribution (Internet, satellite, TNT) et via des partenariats avec les fournisseurs d'accès à Internet (3,4 millions de clients fin 2019).

Le segment de la télévision payante s'est fortement développé à l'international. Il compte 11,9 millions d'abonnés fin 2019. Au cours de cette même année, Groupe Canal+ a racheté l'opérateur M7, présent au Benelux et en Europe centrale (Belgique, Pays-Bas, Autriche, République tchèque, Slovaquie, Hongrie et Roumanie), ce qui a complété sa présence dans la région (implantation uniquement en Pologne précédemment à cette acquisition). Il s'est également développé en Asie (Vietnam et Myanmar avec près de 500 points de vente) et dans 25 pays en Afrique.

Groupe Canal+ est également présent sur le marché de la télévision gratuite, via ses trois chaînes nationales (C8, CNews et CStar). La publicité constitue leur principale source de revenus, Canal Brand Solutions commercialisant la publicité de ses chaînes ainsi que celle d'une quinzaine de chaînes thématiques.

Groupe Canal+ est aussi producteur et distributeur de films ainsi que de séries TV, via sa filiale Studiocanal. Il produit/coproduit ou distribue environ une cinquantaine de films par an. Constituant une autre source de revenus, le catalogue de films de Studiocanal, l'un des plus importants au monde, compte plus de 6 000 titres.

Havas Group a réalisé, en 2019, un chiffre d'affaires de 2 378 millions d'euros (15 % du chiffre d'affaires consolidé de Vivendi) et un EBITA de 225 millions d'euros, pour un effectif de 19 939 collaborateurs et une présence dans plus de 58 pays.

Havas Group compte trois divisions opérationnelles, spécialisées respectivement dans la création publicitaire et le conseil (Havas Creative), dans le conseil en communication santé et bien-être (Havas Health & You), et dans l'expertise média et l'achat d'espace publicitaire (Havas Media).

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients, Havas Group a rassemblé toutes les expertises de communication sous un même toit, le Havas Village. Le groupe dispose de plus de 60 villages dans le monde. Chaque Havas Village est unique mais tous partagent une même philosophie et une même énergie créative. Grâce à ce concept, Havas Group est l'acteur le plus intégré de son industrie.

En 2019, Havas Group a annoncé sa nouvelle mission et son nouveau positionnement, « *Make a meaningful difference to brands, businesses and people* »*. Le groupe entend accompagner les marques porteuses de sens. Il aide les marques à croître durablement et à tisser des liens authentiques avec leurs communautés, dans l'espoir final d'améliorer la vie de chacun. Ce nouveau positionnement s'inscrit parfaitement dans la continuité de la stratégie de collaboration et d'intégration, « *Together* ».

La division création publicitaire et conseil (Havas Creative) et la division conseil en communication santé et bien-être (Havas Health & You) représentent à elles deux environ 65 % du revenu net de Havas.

La division expertise média et achat d'espace publicitaire (Havas Media) représente 35 % du revenu net de Havas Group. Au-delà d'une grande expérience en stratégie média et achat d'espace, Havas Media a développé des expertises pointues en programmation, communication sur les réseaux sociaux, mobile et géolocalisée ainsi qu'en performance web et analyse des données.

Editions a réalisé en 2019 (sur onze mois) un chiffre d'affaires de 687 millions d'euros et un EBITA de 52 millions d'euros, pour un effectif de 2 558 collaborateurs.

Editions est le deuxième groupe d'édition en France et un acteur majeur du livre en Europe. Il publie près de 4 000 nouveautés par an et possède un catalogue de plus de 45 000 titres.

Editions compte deux divisions : l'édition, avec ses 50 maisons (68 % du chiffre d'affaires), et la diffusion/distribution, avec Interforum (32 % du chiffre d'affaires). Le chiffre d'affaires d'Editions est essentiellement composé de la vente d'ouvrages édités par ses maisons d'édition et des éditeurs partenaires et, dans une moindre mesure, de la vente, en France comme à l'international, de droits liés aux ouvrages.

En France, Editions est le leader dans de nombreux secteurs : numéro 1 en polar, en histoire, en scolaire et sur les influenceurs, et numéro 2 en littérature (plus important chiffre d'affaires de la division édition), en jeunesse, en loisirs/vie pratique et en tourisme (source GfK 2019). L'année 2019 a été marquée par la réforme des lycées à laquelle les éditeurs Nathan, Bordas et Le Robert ont fortement participé et qui a permis au segment « Éducation et référence » d'enregistrer une progression de 16,8 % de son chiffre d'affaires sur onze mois.

Editions est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre. Ses maisons d'édition entretiennent une étroite collaboration avec leurs auteurs, ce qui permet de bénéficier d'un portefeuille des droits et d'alimenter l'édition de poche.

Editions est un acteur majeur de la diffusion/distribution d'ouvrages, via Interforum. Ses équipes travaillent avec de multiples points de vente (en France, en Belgique, en Suisse et au Canada) et diffusent les catalogues de plus de 200 éditeurs du groupe ou indépendants.

2.3. La performance globale

La vision de la performance globale prend en compte les dimensions financière et extra-financière présentes dans les activités du groupe. Cette performance traduit la valeur créée par l'ensemble des métiers de Vivendi.

Portée par le Directoire et coordonnée par la Direction de la responsabilité sociétale, la démarche de performance globale s'est déployée de manière progressive sur l'ensemble des métiers. Elle intègre une analyse de la contribution économique et sociétale des métiers dans toute la chaîne de valeur : du soutien à la création en passant par la découverte des talents, l'édition et la distribution de contenus. Elle éclaire également la valeur issue de l'appartenance au groupe pour les métiers.

En 2019, la démarche s'est enrichie de la contribution des membres de la Direction générale du groupe. La performance globale a ainsi été analysée au regard des apports fonctionnels, de l'organisation du groupe et de la notion d'appartenance au groupe. Cette réflexion, qui complète l'analyse menée par les filiales, donne une vision complète des ressorts de la performance globale pour le groupe Vivendi.

Cette démarche s'articule avec les éléments de la stratégie (section 2.1.), du modèle d'affaires (section 2.2.) et ceux de la déclaration de performance extra-financière (section 4 du présent chapitre), qui donnent des clés de lecture complémentaires pour mieux appréhender la performance du groupe sur le moyen et le long terme.

* Créer des contenus porteurs de sens pour les marques, les marchés et la société.

2.3.1. L'APPARTENANCE AU GROUPE VIVENDI, MOTEUR DE LA PERFORMANCE GLOBALE

L'appartenance au groupe est un socle sur lequel chacun des métiers peut s'appuyer pour accompagner son évolution afin de répondre et anticiper les attentes des clients et bénéficier d'une vision sur le moyen et le long terme. Cette force d'appartenance au groupe, ses capacités de financement, la stabilité de son actionnariat sont des facteurs clés pour une performance globale et durable.

Un accélérateur de croissance des activités portées par les métiers

En soutenant des opérations porteuses de développement (acquisitions, partenariats commerciaux, etc.), Vivendi contribue à renforcer la croissance des métiers déjà existants. Les métiers, qui sont les principaux initiateurs des opportunités de développement, trouvent auprès de Vivendi le relais nécessaire pour les concrétiser. Ce soutien est également orienté vers le développement du groupe en faveur de nouveaux métiers, ainsi que l'a démontré dernièrement l'acquisition d'Editis. Ces opérations permettent à Vivendi de renforcer ses positions dans de nouvelles activités et sur de nouveaux territoires afin d'attirer de nouveaux clients et de capter de nouvelles audiences. Orientées vers des marchés à fort potentiel, elles accompagnent le développement international du groupe.

La présence de métiers complémentaires dans la chaîne de valeur du divertissement et reliés entre eux constitue une force d'attraction à l'égard de nouveaux partenaires et renforce le poids du groupe Vivendi. Il s'agit d'un atout significatif pour parvenir à concrétiser des accords capitalistiques et commerciaux porteurs de croissance avec des acteurs majeurs du marché. Les partenaires commerciaux du groupe perçoivent en outre l'intérêt d'envisager des relations d'affaires avec une vision de long terme.

La possibilité pour chaque métier de bénéficier d'expertises sur des problématiques spécifiques s'inscrit également dans cette volonté de soutenir la croissance des activités. Ainsi, les équipes de Vivendi sont en support auprès des équipes opérationnelles pour faciliter l'évaluation des risques et la prise de décision lors d'opérations d'acquisition complexes ou de négociations contractuelles impliquant des acteurs mondiaux. Ces expertises associées à des process (financiers, informatiques, juridiques, etc.) constituent des leviers sur lesquels les métiers peuvent s'appuyer pour faire face aux enjeux de développement sur leurs marchés respectifs.

Une capacité d'investissement sur le long terme

Le soutien financier de Vivendi est déterminant dans le développement des activités du groupe dans une perspective de long terme. Porteur d'une stratégie d'investissement sur la durée, Vivendi accompagne ses métiers au cours des phases de développement économique et technologique, qui peuvent se prolonger sur plusieurs années.

Grâce à des capacités d'investissement significatives, le groupe possède la réactivité pour financer les opérations de croissance interne et externe destinées notamment à la production de nouveaux contenus et de nouveaux moyens de diffusion auprès des plus larges publics. Les métiers du groupe, challengés par les nouveaux usages et l'apparition de nouveaux concurrents, bénéficient ainsi des moyens afin d'adapter leurs modèles d'affaires et de mettre en œuvre une nouvelle stratégie. Chacun des métiers du groupe dispose du temps nécessaire pour s'adapter, évoluer et innover. Il s'agit pour Vivendi de leur permettre d'envisager une performance économique durable.

Cette capacité de financement, associée à la présence d'un actionnaire stable, favorise un développement cohérent du groupe dans le cadre d'une stratégie économique de long terme.

Un environnement créateur d'opportunités

En garantissant à ses métiers un soutien économique de long terme et une ouverture sur les marchés à l'international, Vivendi favorise l'éclosion de nouveaux projets et de nouveaux business basés sur une démarche entrepreneuriale. Cette dynamique est illustrée par Vivendi Village, qui a créé sur le modèle de l'Olympia un réseau de salles de spectacles en Afrique et une offre diversifiée de festivals en France et à l'international. Plusieurs approches sont privilégiées pour encourager les complémentarités, l'émergence d'idées et les projets innovants ayant pour objectif d'inscrire la performance globale dans la durée :

- ▶ permettre aux équipes de lancer des projets collaboratifs dans un esprit entrepreneurial est un levier essentiel pour générer des opportunités économiques. Quelques exemples illustrent les collaborations intragroupe qui ont émergé en 2019 :
 - un grand groupe informatique a porté sa préférence sur la proposition du groupe pour développer l'une de ses marques, séduit par l'association média (Havas Group) et musique (Universal Music & Brands) pour animer sa campagne digitale,
 - l'événement « Harlan Coben & Friends », placé sous le signe des livres et de la musique, a réuni à l'Olympia le romancier et ses fans en présence des talents d'UMG, d'Olympia Production et de Canal+;
- ▶ favoriser le partage d'expériences au sein d'un réseau international constitue un réel levier pour transformer des idées ou opportunités en réflexion. À cet effet, une *geek squad* fédère des expertises cross-entités mixant technologie et business en vue d'accélérer l'incubation de projets intragroupe, de réfléchir sur les questions d'innovation et d'anticiper les évolutions technologiques propres aux métiers;
- ▶ exploiter la diversité du portefeuille d'activités est également un réel atout dont peut se prévaloir chaque métier à l'appui de ses projets de développement pour se positionner de manière différenciante sur le marché. Ainsi, la complémentarité des activités permet de proposer à de futurs clients ou partenaires des offres innovantes multiproduits et multiservices. Groupe Canal+ illustre cette approche en agrégeant des offres culturelles au-delà de la sphère audiovisuelle (se référer page 21). Plusieurs communautés internes constituées des représentants des métiers accompagnent ces démarches. Les séminaires internationaux (« Co-founders ») réunissant les principaux dirigeants du groupe favorisent les échanges sur des collaborations futures. Onze comités pays contribuent également à renforcer le partage d'expériences pour envisager de nouveaux axes de développement. La branche Vivendi Brand Marketing explore les possibilités offertes par le groupe pour proposer une offre différenciante aux grandes entreprises et aux marques soucieuses de répondre à l'intérêt des consommateurs pour des contenus attractifs et porteurs de sens.

2.3.2. LE MODÈLE DE PERFORMANCE GLOBALE COMMUN AUX MÉTIERS

En étant présent sur toute la chaîne de valeur, qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus, Vivendi incarne un positionnement original et différenciant. Le groupe forme un ensemble cohérent où la complémentarité des activités se traduit par un modèle de performance qui repose sur trois axes communs à l'ensemble des métiers :

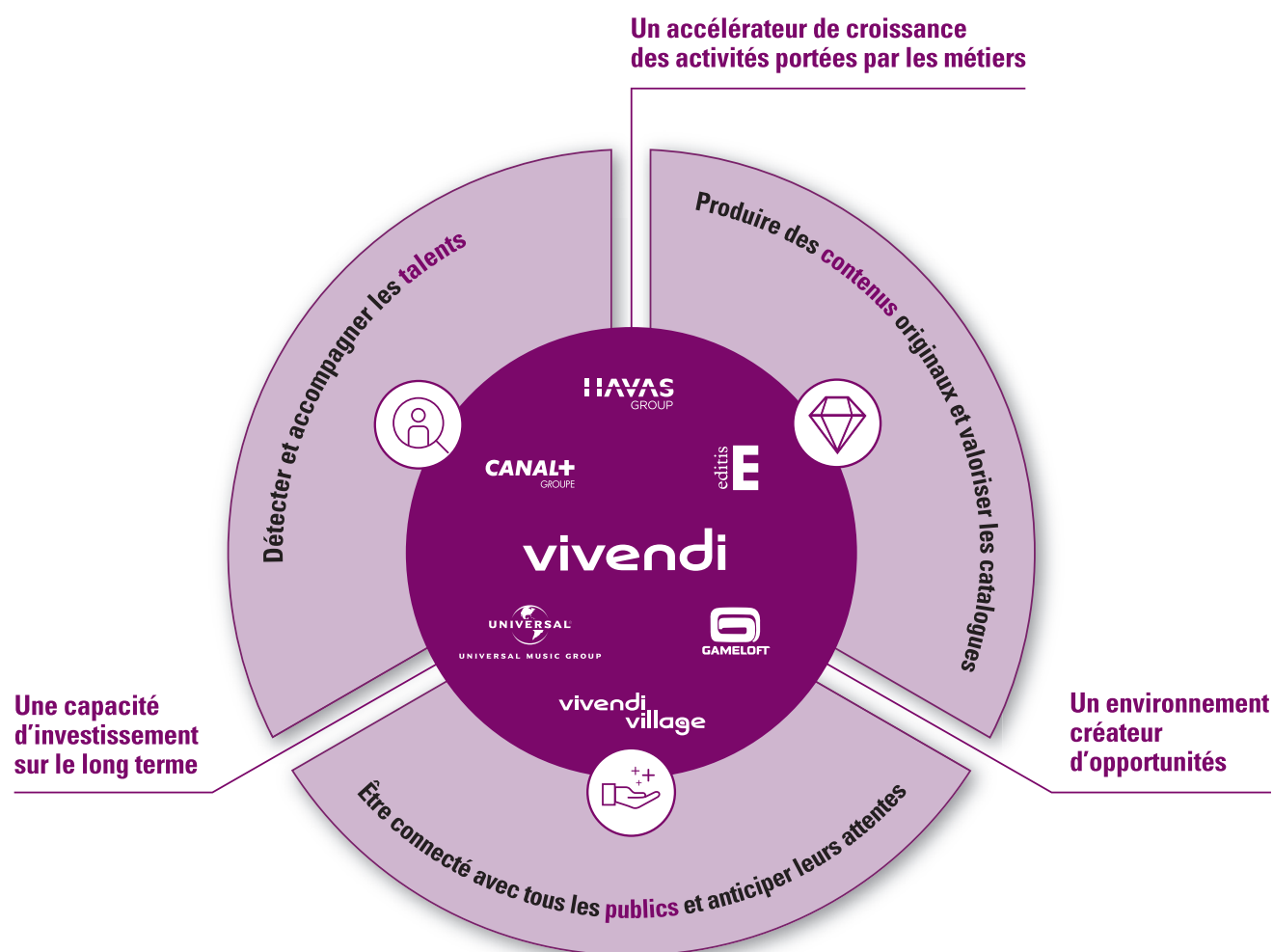
- la détection et l'accompagnement des talents ;
- la production de contenus originaux et la valorisation des catalogues ;
- la capacité à se connecter à tous les publics et à anticiper leurs attentes.

Chaque métier décline ces trois axes par des leviers de performance associés à des indicateurs clés.

L'appartenance au groupe Vivendi concourt à ce modèle de performance grâce aux apports décrits précédemment (section 2.3.1).

Les métiers du groupe se caractérisent par un fort ancrage local qui se reflète dans les choix d'investissements et dans les relations avec les talents et les publics, au plus près des sensibilités et des écosystèmes créatifs locaux. Cet ancrage local va de pair avec les capacités de promotion et de diffusion à l'échelle internationale permettant l'exposition des talents et des contenus locaux auprès d'un plus large public.

En tant que groupe européen d'ambition mondiale, Vivendi décline ainsi ce modèle d'une manière qui lui permet de se distinguer sur le marché mondial du divertissement.





DÉTECTER ET ACCOMPAGNER LES TALENTS

La capacité à révéler et à accompagner des talents qui contribuent à l'originalité des contenus et services proposés par les métiers tout en s'accordant aux sensibilités des publics est l'une des caractéristiques déterminantes de la performance de Vivendi. Cette mission relève d'équipes multiculturelles dédiées, capables d'analyser les tendances artistiques, sociétales et technologiques, de tisser des liens de confiance avec des créateurs innovants, de soutenir des programmes incubateurs de talents ou de multiplier les approches de repérage et les points d'entrée pour les talents dans le groupe. Les programmes dédiés au développement des talents internes participent au maintien et au renouvellement de ces expertises et à la construction d'un environnement qui favorise la prise d'initiatives.

Les créateurs confirmés, comme les jeunes talents en devenir, bénéficient par ailleurs d'un accompagnement à toutes les étapes de leur carrière. Les équipes proposent des accompagnements sur mesure et s'adaptent à une démarche artistique naissante comme à une carrière déjà confirmée. Cette gestion est globale et diversifiée, elle ne se limite pas à la promotion des contenus créés, elle intègre ainsi la participation à des événements promotionnels, la gestion de droits audiovisuels et cinématographiques, des partenariats avec des marques ou encore la gestion de communautés de fans. La fidélisation des talents créatifs passe ainsi, entre autres, par la capacité du groupe à leur ouvrir le champ des possibles tout au long de la chaîne de valeur de ses métiers.



- Repérage des artistes à fort potentiel dans tous les genres musicaux par les labels et leurs cellules artistiques
- Capacité à s'adapter à la démarche de chaque artiste (partenariat global, contrat de services, distribution sur Spinnup) et à promouvoir les artistes locaux sur la scène mondiale grâce au réseau marketing international du groupe
- Mise à disposition de ressources en complément de la musique enregistrée et de l'édition musicale (merchandising, licence, gestion des droits audiovisuels, gestion des médias sociaux, tournées, partenariats avec les marques...)

4,1 Mds€ d'investissements dédiés à l'artistique
Plus de 188 000 contrats avec des auteurs-compositeurs



- Cellules de repérage et pôle de décryptage des tendances en matière de divertissement
- Soutien à des programmes incubateurs de talents et développement de formations visant à révéler le potentiel de jeunes scénaristes, auteurs et journalistes
- Multiplication des opportunités offertes aux talents pour se développer grâce à l'exposition sur les différents formats et plateformes du groupe (émissions de flux, cinéma, séries...)

Près de 600 œuvres cofinancées et préachetées
Soutien à **plus de 40** 1^{ers} et 2^{nds} films
Près de 600 heures de formation offertes à des talents hors France métropolitaine, principalement en Afrique



- Équipes multidisciplinaires et multiculturelles, proches des sensibilités des consommateurs et capables d'apporter des savoir-faire complémentaires en stratégie, créativité, technicité data
- Expertises uniques et différenciantes en conseil stratégique et créatif qui soutiennent la réputation des agences et la notoriété des marques
- Gestion intégrée des talents à l'échelle mondiale tout au long de leur parcours dans l'entreprise
- Programmes favorisant le développement des talents et les modes de travail collaboratifs

79% des collaborateurs confirment un sentiment d'appartenance à leur agence ou au groupe (enquête HavaSay)
3 programmes talents et **167** participants (Next Gen, Femmes Forward, Lofts)
BETC distinguée en tant qu'agence internationale de l'année 2019 par Adweek



- Détection et rayonnement des talents en leur offrant de nouvelles opportunités d'expression et d'interaction avec les lecteurs
- Multiplicité des canaux de repérage des auteurs et illustrateurs
- Savoir-faire internes dans l'accompagnement des auteurs, des éditeurs et des détaillants

6 auteurs Editis dans le Top 10 des auteurs les plus vendus en France



- Repérage de profils artistiques et de profils « tech » capables de proposer une expérience de jeu qualitative et innovante
- Talents multiculturels en mesure de produire des contenus pertinents au regard des spécificités locales et des sensibilités des joueurs
- Accompagnement des talents internes pour leur permettre de s'adapter aux nouveaux environnements de diffusion des jeux

17 studios présents en Amérique, en Europe et en Asie
68 nationalités présentes dans l'effectif
Plus de 19% de collaborateurs âgés de moins de 26 ans



- Capacité d'exposition des artistes auprès d'un large public grâce aux festivals détenus ou produits par le groupe
- Constitution d'un portefeuille diversifié de talents confirmés ou en devenir (musique et humour) pour des services d'accompagnement en production de spectacles
- Des scènes prestigieuses qui attirent des artistes et créateurs de tous horizons

19 festivals détenus ou produits par Olympia Production et U Live
75 artistes musicaux et humoristes produits par Olympia Production
Plus de 300 spectacles accueillis à l'Olympia



PRODUIRE DES CONTENUS ORIGINAUX ET VALORISER LES CATALOGUES

Studios de création de jeux vidéo, ateliers d'écriture, studios de tournage et d'enregistrement : les moyens de production dont dispose le groupe constituent l'un des atouts essentiels pour permettre aux talents de concrétiser leurs projets créatifs. Grâce aux multiples expertises présentes, les talents bénéficient également d'un accompagnement professionnel pour faire aboutir leurs projets. Les métiers consacrent ainsi une large part de leurs investissements à la production et au rayonnement national et international des créations artistiques.

La composition des catalogues, qui figurent parmi les principaux actifs du groupe, tient compte de la diversité des répertoires musicaux, littéraires, cinématographiques et de jeux vidéo. Maintenir leur richesse, leur qualité et leur originalité est un défi permanent pour les équipes et se révèle indispensable pour fidéliser les publics et capter de nouvelles audiences attirées par des contenus locaux proches de leurs sensibilités culturelles. Le groupe est en mesure de proposer également des opportunités de valorisation et d'exposition diverses et nombreuses qui permettent de prolonger la vie des œuvres (et des droits de propriété intellectuelle associés) sous la forme de déclinaisons dans de nouveaux formats et environnements de diffusion. La valorisation intègre en outre la protection des droits rattachés à l'ensemble des créations et la mise en œuvre de mesures de protection, notamment contre le piratage et la contrefaçon, qui portent atteinte à la valeur des titres et œuvres qui composent les catalogues.



- Capacité à combiner la force des labels et l'activité d'édition pour associer des artistes, des compositeurs et des producteurs musicaux afin de collaborer autour de la création musicale
- Prestige des labels et de leurs catalogues intemporels offrant une grande diversité de genres et de répertoires issus notamment des investissements dans les artistes locaux
- Valorisation des droits (films, publicités, nouveaux médias...) et production de contenus audiovisuels autour des artistes emblématiques
- Investissements technologiques pour faciliter la découverte des titres sur les services de streaming et les appareils à commande vocale

61 % des ventes d'UMG générées par les répertoires locaux
57 % du chiffre d'affaires numérique d'UMG généré par le catalogue (œuvres commercialisées depuis plus de 3 ans)
Plus de 9 M€ consacrés à la conservation et à la numérisation des archives d'UMG



- Politique d'investissements dans les créations locales dans tous les pays d'implantation du groupe
- Mise en valeur par Studiocanal du catalogue de films de patrimoine le plus important d'Europe, riche de 6 000 titres originaires de plus de 60 pays
- Rayonnement des contenus à l'échelle internationale grâce à la diffusion des chaînes du groupe dans 40 pays et à la commercialisation via le réseau de distribution de Studiocanal

3,2 Mds€ consacrés au financement des programmes, dont **plus de 50 %** dépensés dans les programmes réalisés localement
400 M€ investis dans le cinéma français et européen
212 films restaurés ou numérisés par Studiocanal



- Des campagnes au service d'une proposition de valeur différenciante : accompagner les marques à donner du sens
- Méthodologie commune aux agences créatives, média et santé pour apporter de la valeur ajoutée aux marques
- Des campagnes primées (reconnaissance de la réputation créative) et des campagnes engagées
- Positionnement de Havas en tant que spécialiste de la convergence entre communication et divertissement

Plus de 1 000 prix remportés dans les festivals par des campagnes de Havas (ex. : *The 9'58*, *Biography*, *BETC* et Havas São Paulo ; *Ecoparking*, Havas PR Spain)
106 campagnes pro bono



- Marques de référence capables de s'adresser aux publics les plus larges
- Qualité reconnue de la création de contenus éducatifs et de l'innovation pédagogique
- Valorisation des droits d'auteur sur toute la chaîne de valeur du divertissement
- Valorisation des fonds grâce notamment à l'animation des communautés affinitaires

4 000 nouveautés publiées
 Editis **numéro 1** en polar, histoire, scolaire et influenceurs, et **numéro 2** en littérature, jeunesse, loisirs/vie pratique et tourisme



- Large catalogue de jeux sur mobile, multigenres et accessibles sur toutes les plateformes, offrant des univers originaux ou issus de partenariats avec des détenteurs de franchises internationales majeures
- Exploitation du back catalogue associée à une évolution des jeux à succès
- Valorisation de l'offre : création d'une offre d'espaces publicitaires dans les applications mobiles, offre d'e-sport sur mobile et création de la compétition *Asphalt Esports Series*

65 % du catalogue représenté par des jeux sous IP propre
42 % des coûts consacrés aux dépenses de production pour soutenir le développement du portefeuille et la qualité des jeux



- Acquisition et valorisation de propriétés intellectuelles à fort potentiel (ex. : franchise *Paddington*)
- Mise en place de collaborations entre les activités */live* et les médias du groupe autour de la création de contenus (ex. : déclinaison de la marque l'Olympia sur une chaîne de Canal+ dédiée au spectacle vivant ; diffusion sur Canal+ des compétitions sportives organisées par Vivendi Sports)

Plus de 1 000 spectacles produits par Olympia Production
Plus de 600 000 spectateurs réunis devant les Olympia Awards sur C8
197 contrats de franchise pour *Paddington*



ÊTRE CONNECTÉ AVEC TOUS LES PUBLICS ET ANTICIPER LEURS ATTENTES

Être en mesure de proposer des offres de contenus et de services différenciantes qui répondent aux attentes des publics les plus larges est un ressort clé de la performance de Vivendi. Fans de musique et de séries, joueurs, passionnés de sports, cinéphiles, lecteurs, formateurs : pour se connecter de manière efficace à ces publics, dont les usages de consultation des contenus sont variés, le groupe multiplie les interactions et les canaux de diffusion, en s'appuyant sur les infrastructures du groupe (plateformes, chaînes TV, salles de spectacles, etc.) et des partenariats avec des acteurs du numérique et des opérateurs télécoms.

Afin de proposer des offres au plus près des attentes des utilisateurs, des investissements sont réalisés dans des programmes innovants d'analyse et de recommandation. L'objectif est de pouvoir mieux orienter la demande des utilisateurs au sein des catalogues, de proposer des campagnes publicitaires pertinentes, mais également d'accompagner les revendeurs dans leur démarche de commercialisation. La présence au sein de Vivendi de structures qui apportent leur expertise sur l'évolution des attentes des consommateurs et les tendances sur les segments de marché est déterminante pour accompagner la performance des métiers du groupe mais également les marques clientes et partenaires. La mise en place de modes d'organisation et d'équipes dédiées au service des clients – grand public, professionnels ou marques – permet au groupe de mieux satisfaire leurs besoins d'aujourd'hui et d'anticiper ceux de demain.



- Partenariats stratégiques avec les plateformes de streaming et les réseaux sociaux à l'échelle mondiale et locale
- Animation des communautés de fans et développement des interactions avec les artistes (médias sociaux, événements, merchandising, etc.)
- Stratégie d'analyse des données « *Artists insight, consumers insight, brands insight* » pour une meilleure connaissance des artistes et une meilleure réponse aux attentes des publics et des marques
- Collaboration avec des start-up et partenaires technologiques pour anticiper et soutenir les usages musicaux du futur

Plus de 400 partenariats avec des plateformes numériques
66 % du digital dans les ventes de musique enregistrée
 Présence dans près de **60** pays



- Expérience utilisateur innovante et attractive proposée par myCanal, première application média OTT en France et la seule à rassembler tous les modes de consommation audiovisuelle
- Agrégation d'offres tierces haut de gamme pour renforcer l'accessibilité à l'essentiel de la création audiovisuelle à un prix maîtrisé pour les abonnés
- Agrégation d'offres culturelles au-delà de la sphère audiovisuelle (livres numériques, presse, musique, etc.)
- Internationalisation croissante de la base abonnés (Europe, Afrique et Asie)

Plus de 90 000 heures de formation offertes aux partenaires (conseillers clients, distributeurs et installateurs) en France et à l'international
65 % des abonnés utilisateurs des services à la demande en France (décembre 2019)
8,8 millions de titres consultés dans les offres presse



- Organisation agile au service de la stratégie « client-centric »
- Offre intégrée multiservices sur mesure en rassemblant les compétences complémentaires des réseaux Creative, Media et Health & You pour couvrir tous les besoins des clients
- Programme dédié, *Route 66*, pour piloter et mesurer l'intensité d'intégration des villages en termes de ressources partagées, d'offres communes et de revenu généré par les clients communs entre les différentes entités
- Des études de marché reconnues (ex. : *Prosumers Report* et *Meaningful Brands*)

Plus de 60 villages sur **5** continents
54 clients sur le Top 100 communs aux activités créatives, média et santé et **35 %** du revenu net
 Le programme *Route 66* a contribué au succès collectif de **plus de 160** compétitions gagnées
23 clients du Top 50 fidélisés depuis 2010 avec un revenu net en hausse de **+38 %**



- Diffusion sur mesure et large éventail de services proposés aux éditeurs Editis et aux éditeurs tiers
- Modèle de fabrication disruptif basé sur une *supply chain* intégrée et une solution d'impression numérique à la demande permettant d'instaurer un cercle vertueux économique et écologique
- Accompagnement de la communauté éducative pour la mise en œuvre des programmes et le renouvellement pédagogique

3 millions d'ouvrages imprimés grâce à la solution d'impression Copernics
11 millions de manuels en usage dans les établissements d'enseignement secondaire



- Approche de distribution multicanale (boutiques numériques et opérateurs télécoms) qui contribue à la rentabilité en multipliant les possibilités d'accès aux jeux
- Accompagnement de l'émergence des modèles de distribution par abonnement (développement d'offres pour des opérateurs téléphoniques, participation à l'offre Apple Arcade, lancement d'une offre de *cloud gaming*)
- Programme de recherche et développement en données pour améliorer l'expérience de jeu et orienter la diffusion des publicités afin d'en améliorer la performance

72 % du chiffre d'affaires provenant des distributeurs OTT (*boutiques numériques*) et **16 %** des opérateurs télécoms
9 millions de joueurs actifs quotidiens
12 % du chiffre d'affaires issu des revenus publicitaires



- Consolidation d'un réseau mondial de billetterie qui assure l'accès au spectacle vivant et une expérience client à la pointe de l'innovation par des technologies et des services mutualisés
- Développement d'infrastructures culturelles et d'événements sportifs en Afrique pour répondre à la demande croissante de divertissement sur le continent
- Expertise et contenus originaux apportés aux marques à la recherche de nouveaux modes d'expression

Près de 30 millions de billets vendus et **10 000** promoteurs de spectacles desservis par See Tickets dans 9 pays
Près de 700 000 places de cinéma vendues par les CanalOlympia

SECTION 3. MÉTIERS – COMMUNICATION FINANCIÈRE – POLITIQUE FISCALE ET CADRE RÉGLEMENTAIRE



1. Niska
2. Clara Luciani
3. Taylor Swift

3.1. Métiers

3.1.1. MUSIQUE

La musique est le premier actif de Vivendi en termes de chiffre d'affaires. Sa filiale, Universal Music Group (UMG), est l'un des moteurs de l'industrie musicale au niveau mondial : en 2019, elle a enregistré une progression de son activité pour la cinquième année consécutive. UMG est une entreprise dynamique qui découvre chaque année de nombreux talents et s'adapte continuellement aux nouveaux usages de la consommation musicale.

UMG rassemble les plus grands artistes locaux et internationaux de tous les genres et de tous les temps dont The Beatles, The Rolling Stones, U2, Andrea Bocelli, Lady Gaga, Taylor Swift, Queen ou Helene Fischer. Le groupe compte aussi les plus grands artistes de l'année : Billie Eilish, Post Malone, Ariana Grande, J. Balvin, Halsey, Lewis Capaldi et Shawn Mendes.

UMG a trois grandes unités opérationnelles : la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising.

L'activité de musique enregistrée est dédiée à la découverte des artistes et au développement de leur carrière, via la commercialisation et la promotion de leur musique sur de multiples formats et plateformes. UMG étend également ses activités à d'autres domaines comme les événements en direct, le sponsoring, les podcasts, le cinéma et la télévision.

L'activité d'édition musicale vise à découvrir et à développer les productions d'auteurs-compositeurs. Elle détient et gère les droits d'auteur d'œuvres

musicales pour leur utilisation dans des enregistrements, des représentations publiques et des usages associés, comme les films et les publicités.

Enfin, l'activité de merchandising conçoit et vend des produits dérivés pour des artistes et des marques. Ces produits sont commercialisés à travers de nombreux canaux de distribution, dont les magasins de mode, les tournées et les ventes directes en ligne. Ces activités s'étendent également à d'autres domaines comme la gestion des droits des marques.

3.1.1.1. Musique enregistrée

Recherche et développement des talents

L'activité de musique enregistrée d'UMG a comme priorité la découverte d'artistes et le développement de leur carrière. Elle regroupe également les activités de marketing, de distribution, de vente ou encore de concession de contenus audio et visuels.

Fort de la diversité de ses labels et de sa présence dans plus de 60 pays couvrant 180 marchés, UMG est la plus grande société de musique enregistrée au monde et leader dans de nombreux grands marchés, dont les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.

UMG concède des licences à des plateformes de streaming locales et mondiales afin d'établir un marché légal de la musique dans des pays où la vente de musique enregistrée a toujours été traditionnellement faible, à

l'instar des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), de l'Amérique latine, de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Europe de l'Est. Grâce à ces partenaires, UMG a davantage investi dans le développement des talents locaux et a facilité l'accès à la musique au plus grand nombre.

La diversité de ses labels permet à UMG de toujours suivre l'évolution des tendances de consommation. Ses grands labels de musique enregistrée sont Capitol Music Group, Interscope Geffen A&M, Republic Records, Island Records, Def Jam Recordings, Universal Music Group Nashville, Universal Music Latin Entertainment et Polydor. Ses labels dédiés à la musique classique et au jazz sont Blue Note Records, Decca, Deutsche Grammophon et Verve.

En 2019, les meilleures ventes d'UMG ont été réalisées par de grands artistes internationaux tels que Post Malone, Taylor Swift, Ariana Grande et Queen ; des stars montantes telles que Billie Eilish et Lewis Capaldi ; et des artistes locaux à succès comme Angèle et Nekfeu en France, Rammstein et Sarah Connor en Allemagne, Back Number et King & Prince au Japon et J. Balvin et Karol G en Amérique latine.

En 2019 :

- ▶ un artiste UMG a occupé la première place sur cinq grandes plateformes (Amazon, Apple, Deezer, Spotify, YouTube) avec, pour chacune d'entre elles, un artiste différent (Taylor Swift, Billie Eilish, J. Balvin, Post Malone, Daddy Yankee) ;
- ▶ au classement mondial de Spotify, des titres UMG ont été aux quatre premières places, quatre albums d'artistes UMG ont occupé le Top 5 des albums, et quatre des cinq artistes les plus streamés de la décennie sur la plateforme ont signé chez UMG (Drake, Post Malone, Ariana Grande, Eminem) ;
- ▶ aux États-Unis, UMG a produit sept des singles et albums figurant au Top 10, et des artistes UMG ont occupé chacune des places du Top 3 des artistes (Post Malone, Ariana Grande, Billie Eilish), d'après les classements Billboard ;
- ▶ au Royaume-Uni, cinq des dix meilleures ventes de titres et d'albums ont été réalisées par des artistes UMG, dont le single *Someone You Loved* et le premier album de Lewis Capaldi, tous deux en tête de leur classement respectif ;
- ▶ en Allemagne, le Top 2 des albums de l'année a été occupé par des artistes UMG (Rammstein et Sarah Connor) ;
- ▶ en France, le Top 2 des albums de l'année a été représenté par des artistes UMG (Angèle et Nekfeu) ;
- ▶ au Japon, deux albums d'artistes UMG se sont placés dans le Top 5 (Back Number et King & Prince) ;
- ▶ et Universal Music Latin America s'est adjugé trois des cinq clips musicaux les plus regardés sur YouTube à l'échelle mondiale.

Chaque année, les ventes de titres précédemment sortis renforcent le chiffre d'affaires de l'activité de musique enregistrée d'UMG et le groupe dispose ainsi du plus grand catalogue de musique enregistrée au monde. Ces enregistrements comprennent une large palette d'artistes intemporels

dont ABBA, Louis Armstrong, Charles Aznavour, Daniel Balavoine, The Beatles, The Beach Boys, les Bee Gees, Andrea Bocelli, Neil Diamond, Guns N'Roses, Elton John, Bob Marley, Nirvana, Queen, The Rolling Stones, André Rieu, Frank Sinatra et Amy Winehouse.

Nouveaux usages

Avec des fans de musique de plus en plus connectés sur des appareils mobiles, la consommation de musique atteint des niveaux inédits. Alors que les titres d'UMG sont toujours vendus dans un format physique et que le chiffre d'affaires physique demeure significatif sur certains marchés, la consommation de musique est passée d'un modèle fondé sur la propriété (achats de vinyles, de disques compacts ou téléchargements) à une logique d'accès en streaming (abonnements payants ou offres financées par la publicité). La musique diffusée en streaming transforme en profondeur l'expérience d'écoute des amateurs de musique et l'industrie de la musique enregistrée.

En 2019, la hausse des abonnements en streaming et des formules gratuites financées par la publicité explique la bonne santé du marché de la musique. UMG joue un rôle majeur dans la promotion du développement continu de nouveaux services numériques et d'offres pour les consommateurs. UMG concède sous licence les droits associés à plus de 400 services numériques à l'échelle mondiale. L'émergence des services de streaming par abonnement et financés par la publicité a créé une offre légale de musique sur des marchés comptant peu de boutiques et précédemment dominés par la piraterie.

En 2019, UMG a renforcé ses activités en Asie du Sud-Est, avec l'ouverture d'un bureau central régional à Singapour et l'ouverture prochaine d'un bureau au Vietnam. UMG a par ailleurs significativement développé ses activités de musique enregistrée dans la région, avec le lancement de deux nouvelles divisions de labels : Def Jam South East Asia, qui se concentre sur la scène hip-hop de la région, et Astralwerks Asia, un label qui s'attache à encourager les talents en Asie, notamment dans le domaine de la musique électronique.

UMG a également annoncé son intention d'étendre son orientation et son engagement aux langues locales et aux répertoires nationaux, notamment grâce au lancement d'Ingrooves et Spinnup en Asie du Sud-Est, afin d'élargir l'offre de services de marketing et de distribution qu'il propose pour soutenir les artistes, les labels et les talents indépendants dans l'ensemble de la région. En outre, UMG s'est associé à AirAsia Group pour lancer RedRecords, un label qui signera des contrats avec de nouveaux artistes d'Asie, affirmant ainsi son objectif de donner un élan mondial à la K-pop.

Par ailleurs, le groupe se montre particulièrement actif dans le développement de nouvelles sources de revenus, notamment à travers des accords de conseil, de publicité, de sponsoring et grâce à la production et l'exploitation de contenus audio et audiovisuels.

Universal Music Group & Brands (UMGB), en tant que spécialiste des marques, des partenariats stratégiques, du contenu de marque, de l'événementiel et des expériences, des réseaux sociaux et des supports média, continue de développer des projets avec des partenaires présents dans plus



1. Slimane et Vita

2. BTS



de 70 pays et dans de multiples secteurs d'activité (biens de consommation, transport aérien, constructeurs automobiles, banques, hôtellerie, luxe, télécommunications, etc.). Proposant un point d'accès unique à l'univers complexe du divertissement, UMGB accompagne ses clients dans la définition de stratégies qui leur permettent de mieux faire entendre leur voix dans le domaine de la musique et de la culture, d'accroître leur audience, de construire leur notoriété et la différenciation de leur marque pour développer des relations pérennes avec leurs clients et leurs fans. L'approche originale d'UMGB en matière de marketing de marque permet ainsi de réunir les fans, les marques et la culture.

Dans l'audiovisuel, UMG s'attache en priorité à optimiser l'exploitation des contenus et des droits existants, à réaliser des captations d'événements en direct et à développer de nouveaux formats de contenus. Qu'il s'agisse de contenus de longue durée (documentaires musicaux, longs-métrages, comédies musicales, séries télévisées musicales et émissions de télé-réalité) ou en format court (diffusion d'événements en *live streaming*, contenu viral, vidéos *behind the scenes* d'artistes en plus des clips officiels), UMG accélère la monétisation de ses actifs vidéo.

3.1.1.2. Édition musicale

Universal Music Publishing Group (UMPG) figure parmi les leaders mondiaux de l'édition musicale. Cette branche d'UMG acquiert les droits d'œuvres musicales (par opposition aux enregistrements) et les concède sous licence en vue de leur utilisation sous divers formats.

UMPG concède sous licence les droits d'œuvres musicales pour une utilisation dans le cadre d'enregistrements, de films, d'émissions de télévision, de publicités, de jeux vidéo, de concerts ou d'autres spectacles publics. Ils peuvent également être utilisés pour des partitions ou des recueils de chansons.

En règle générale, UMPG signe des contrats avec des auteurs-compositeurs et acquiert une participation directe à leurs droits d'auteur pour ensuite les céder sous licence. La société gère également, pour compte de tiers, les droits de certaines œuvres appartenant à d'autres éditeurs ou auteurs.

UMPG possède et contrôle un vaste catalogue de musiques originales et d'arrangements. Il travaille en étroite collaboration avec les studios et les sociétés de production pour placer ces morceaux au cinéma, à la télévision, dans les publicités et dans les nouveaux médias, ce qui constitue une façon alternative d'utiliser les licences.

Les catalogues mondiaux d'UMPG comptent plus de trois millions de titres, en propriété et en gestion, dont certaines des chansons les plus populaires du monde. Parmi les auteurs-compositeurs et artistes les plus célèbres figurent ABBA, Adele, André Rieu, Ariana Grande, Axwell & Ingrosso, The Beach Boys, les Bee Gees, Billie Eilish, Billy Joel, Britney Spears, Bruce Springsteen, Carly Simon, Coldplay, Demi Lovato, Diane Warren, Dua Lipa, Elton John, Eminem, Florence and the Machine, Gloria and Emilio Estefan, Halsey, Harry Styles, H.E.R., Imagine Dragons, Irving Berlin, Jack White, Jacques Brel, J. Balvin, The Jonas Brothers, Justin Bieber, Justin Timberlake, Kane Brown, Keith Urban, Linkin Park, Mariah Carey, Maroon 5, Metro

Boomin, Miguel, Mumford & Sons, Neil Diamond, Nick Jonas, Nicki Minaj, Otis Redding, Paul Simon, Pearl Jam, Post Malone, Prince, Quavo, Red Hot Chili Peppers, R.E.M., Romeo Santos, Sam Hunt, Selena Gomez, Shania Twain, Shawn Mendes, SZA, U2, Zedd, etc.

En 2019, UMPG a signé des partenariats avec une multitude de talents, allant d'artistes légendaires aux superstars actuelles en passant par des artistes prometteurs comme Rosalía, Alicia Keys, Maren Morris, DaBaby, Logic, Idris Elba, Tierra Whack, Lil Baby, Lil Tecca, City Girls, Kris Wu, etc.

En 2019, UMPG a également conclu des accords historiques, en signant de nouveaux contrats avec Amazon, MGM, Paramount et Viacom, consolidant davantage sa place d'éditeur de musique de premier choix pour les studios de cinéma et de télévision. Ces réussites reposent sur les relations déjà existantes avec d'autres studios, notamment Disney, DreamWorks, DreamWorks Animation, HBO, Legendary Pictures, Lionsgate, MarVista Entertainment, NBC, Sesame Workshop, Universal Pictures et Warner Bros. Pictures.

3.1.1.3. Merchandising

Société de merchandising et de gestion de marque détenue à 100 % par UMG, Bravado propose des services complets au niveau mondial. Bravado travaille en étroite collaboration avec des artistes débutants ou reconnus et des clients de l'industrie du divertissement à la création de campagnes intégrales avec des produits innovants, des partenariats et de la promotion. Le merchandising est vendu à l'échelle internationale par l'intermédiaire de divers canaux, dont les distributeurs en magasin, les sites de vente directe en ligne, pendant les tournées, ainsi qu'au cours de ventes en édition limitée. Bravado concède aussi des licences à un vaste réseau mondial de distributeurs tiers.

Avec des bureaux dans les principaux marchés du monde, Bravado s'appuie sur le réseau international d'UMG pour proposer ses services (ventes de produits, licences, *branding*, marketing, e-commerce et ressources créatives) et des expériences culturelles novatrices aux fans du monde entier.

Son portefeuille de clients regroupe des artistes comme Aerosmith, Ariana Grande, Billie Eilish, Blackpink, Bob Marley, Elton John, Guns N'Roses, Justin Bieber, Kanye West, Kiss, Lady Gaga, Queen, Selena Gomez, Taylor Swift, The Rolling Stones, Shawn Mendes, The Weeknd, The Who et Travis Scott.

3.1.1.4. Environnement réglementaire

Les activités d'UMG sont assujetties aux lois et règlements des pays dans lesquels le groupe opère.

Aux États-Unis, la mise en œuvre du *Music Modernization Act* (MMA) s'est poursuivie en 2019, notamment à travers les travaux visant à instaurer le dispositif *Mechanical Licensing Collective* (MLC) afin de gérer les nouvelles licences générales pour le streaming d'œuvres musicales, et le dépôt auprès de l'U.S. Copyright Office, par les maisons de disques, de documents établissant la propriété d'enregistrements sonores faits avant 1972.

En Europe, la mise en œuvre de la directive de l'Union européenne sur le droit d'auteur a progressé dans les États membres de l'UE. Plusieurs d'entre eux ont publié des questionnaires à l'intention des parties prenantes sur les sujets liés à cette mise en œuvre, et certains ont commencé à rédiger des lois d'application. Les États membres doivent promulguer des lois d'application d'ici au 7 juin 2021 (sauf pour la mise en œuvre des dispositions de « transparence » du projet de loi, dont la date butoir est le 7 juin 2022).

3.1.1.5. Piraterie

La piraterie nuit à l'industrie musicale et freine le développement de nouveaux modèles économiques. D'après les résultats du rapport *Music Listening* 2019 de l'IFPI, la piraterie reste un problème important, puisque 27 % des consommateurs violent les droits d'auteur pour écouter ou obtenir de la musique (38 % des 16-24 ans). La forme la plus répandue d'atteinte au droit d'auteur est le *stream-ripping* (pratiqué par 23 % des consommateurs et par 34 % des 16-24 ans). Travaillant en concertation avec le reste de l'industrie musicale et les autres secteurs du divertissement (dont le cinéma et les jeux vidéo), UMG suit une approche plurielle pour lutter contre la piraterie :

- ▶ UMG soutient le développement et le lancement de services innovants sur plusieurs plateformes, et la croissance continue des services existants tels qu'Apple Music, Spotify, Pandora, Amazon, Deezer et Tencent. Il travaille en collaboration avec des partenaires pour s'assurer que la musique soit accessible en toute légalité sur l'ensemble des nouveaux supports (mobiles, tablettes, consoles de jeux, à son domicile ou en mobilité). Il offre ainsi au consommateur la meilleure et la plus complète expérience en matière de musique numérique ;
- ▶ UMG collabore avec les pouvoirs publics et les intermédiaires (tels que les sociétés de cartes de crédit, les annonceurs, les moteurs de recherche, les services mandataires et les fournisseurs d'accès Internet) pour limiter les bénéfices potentiels générés par la piraterie et veiller à une application adéquate des mesures prises.

3.1.1.6. Concurrence

La rentabilité d'une maison de disques dépend de sa capacité à attirer, à développer et à promouvoir des artistes, de l'accueil que leur réserve le public et du succès de ses enregistrements. UMG est en concurrence avec d'autres maisons dans la recherche de talents, qu'il s'agisse d'artistes débutants ou reconnus. Le groupe subit également la concurrence de labels indépendants et, dans une moindre mesure, de certaines plateformes de distribution.

L'industrie de la musique est également en concurrence avec les applications, les jeux vidéo et les films dans le cadre des dépenses de loisirs. En outre, la musique enregistrée reste fortement affectée par la piraterie, plus particulièrement par les téléchargements et les services de streaming illégaux sur Internet (voir la section 3.1.1.5. « Piraterie » du présent chapitre).

3.1.1.7. Recherche et développement

À mesure que l'industrie poursuit son évolution, UMG s'efforce d'exploiter au maximum les opportunités de distribution numérique en nouant des partenariats avec des entreprises de ce secteur déjà implantées ou en plein essor. Il travaille aussi activement à la protection de ses droits d'auteur et de ceux de ses artistes contre toute distribution numérique ou physique non autorisée.

Parallèlement, il continue d'étudier de nouveaux moyens de tirer profit de la transformation numérique du secteur, en utilisant notamment les données qui n'étaient pas disponibles auparavant pour l'activité physique afin d'aider ses artistes à mieux analyser les habitudes d'écoute des consommateurs. C'est ainsi qu'UMG a lancé l'application Universal Music Artists (UMA), qui permet à ses artistes et à leurs managers d'effectuer un suivi à tous les niveaux, des activités audio et de streaming aux performances sur les réseaux sociaux. L'application peut être utilisée pour afficher des informations personnalisées et globales sur les données venant de Spotify, Apple Music, Amazon et YouTube.

3.1.2. TÉLÉVISION ET CINÉMA

Groupe Canal+ est un acteur majeur de la télévision et du cinéma en France et à l'international. Il est leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution de chaînes payantes de première exclusivité et thématiques en France, en Afrique, en Europe (en Europe centrale et de l'Est, notamment en Pologne) et en Asie (au Vietnam et au Myanmar). À travers sa filiale Studiocanal, Groupe Canal+ est également le leader européen de référence dans la production et la distribution de films et de séries TV.

Groupe Canal+ a pour ambition d'offrir à ses abonnés le meilleur des contenus et des services, en matière d'exclusivité, de qualité, de mobilité, de liberté de consommation et de personnalisation.

Groupe Canal+ compte dans le monde 20,3 millions d'abonnés, dont près de 12 millions hors de France.

3.1.2.1. Télévision payante en France

3.1.2.1.1. Activités d'édition

Les chaînes Canal+

Groupe Canal+ édite six chaînes qui offrent des programmes exclusifs, originaux et innovants :

- une chaîne généraliste (Canal+), qui propose du cinéma, du sport, de la fiction, des documentaires ainsi que des émissions de divertissement, jeunesse et découverte ;
- cinq chaînes premium spécialisées (Cinéma, Sport, Family, Décalé et Séries), qui diffusent leurs propres programmes.

En 2019, Groupe Canal+ a renforcé ses principaux piliers éditoriaux : le sport, les séries et le cinéma.

L'année 2019 a été riche en annonces et en grands rendez-vous sportifs sur les chaînes du Groupe avec : le retour de la Premier League anglaise, la Ligue 1 Conforama, la Domino's Ligue 2, la D1 Arkema, la Coupe du monde féminine de football, le Top 14, la Formule 1, le MotoGP™, le Mondial de basket hommes, l'Euro de basket féminin, le golf, la boxe...

En plus des trois meilleures affiches de la Ligue 1 diffusées chaque journée et d'une grande affiche de Ligue 2, la D1 (division féminine) a pris sa place toutes les semaines et la diffusion de l'intégralité de la Coupe du monde féminine de football en juin a été couronnée de succès.

Fin 2019, Canal+ s'est vu attribuer en exclusivité par l'UEFA les droits de diffusion des deux lots premium de la Champions League pour trois saisons à partir de 2021, soit les deux meilleures affiches de chaque journée de Champions League, ainsi que le meilleur match à chaque journée d'Europa League.

Groupe Canal+ a également obtenu la sous-licence en exclusivité des droits 2020-2024 de football de Ligue 1 détenus par beIN Sports, permettant à Canal+ de diffuser 2 matches par journée, dont 28 des 38 meilleures affiches de Ligue 1 de chaque saison, dès la prochaine saison (2020-2021).

Outre le rugby avec la diffusion intégrale du Top 14, du meilleur match de Pro D2, du Rugby Championship, du Super Rugby, l'autre grand point fort du groupe reste les sports mécaniques avec la Formule 1 et ses audiences en progression chaque année, l'arrivée du Championnat du monde MotoGP, la Formule E ; l'Indy Car Series ; le championnat du monde et le championnat de France des rallyes.

À cela s'ajoute une offre très riche en matière de golf, qui permet aux passionnés de suivre en intégralité l'European Tour et le PGA Tour, les Majors, les World Golf Championships, la finale de la Race to Dubai, l'Open de France, l'Évian Championship...

Côté émissions, les abonnés ont découvert *Match of the Day* et *King of the Day* dédiés à la Premier League. Les émissions de référence ont bien entendu accompagné les annonces et rencontres sportives : le *Canal Football Club*, le rendez-vous de la Ligue 1, le *Canal Rugby Club* et le *Canal Sports Club*, qui traite de toute l'actualité sportive. D'autres émissions

emblématiques ont aussi été plébiscitées par les abonnés : *Jour de Foot*, *Jour de Rugby*, le *Late Football Club*.

Les grands reportages et documentaires sport ont continué d'émerger cette année avec une belle programmation d'*Intérieur Sport*, de *Sport Reporter*, et d'*Invisible*, ou encore un long format sur le racisme dans le football, *Je ne suis pas un singe*, d'Olivier Dacourt.

En 2020, le football sera toujours à l'honneur avec la Ligue 1 sur les antennes du groupe. Enfin, les droits du championnat du monde de Formule 1 ont été prolongés jusqu'en 2022.

Groupe Canal+ s'illustre également par la qualité de ses fictions. Saluées par la critique et les abonnés, les Créations Originales de Canal+ sont emblématiques de la qualité des contenus proposés sur les chaînes du groupe et participent, par leur écriture, au renouvellement du genre en France.

En 2019, les Créations Originales ont confirmé leur succès et sont restées au cœur de l'offre éditoriale de Canal+. Cette année, de nombreuses nouveautés ont réuni des talents de tous les horizons : *Vernon Subutex*, avec dans le rôle-titre, Romain Duris, le thriller politique *Les Sauvages*, de Sabri Louatah et Rebecca Zlotowski, qui a reçu le prix du syndicat français de la critique de cinéma de la meilleure série 2019, *La Guerre des Mondes*, première série de science-fiction de la Création Originale Canal+, avec Gabriel Byrne, Léa Drucker et Adel Bencherif. Côté comédie, Camille Cottin a incarné le rôle principal dans *Mouche* et Éric Judor était de retour pour la saison 3 de *Platane*. *Engrenages* a confirmé son succès avec sa saison 7 et a été la première Création Originale à faire l'objet d'une collection de podcasts pour une plongée dans les coulisses de cette série phare de Canal+.

Canal+ a aussi fait le plein de séries étrangères prestigieuses comme *Catch-22*, avec George Clooney devant et derrière la caméra, la série dystopique *Years and Years*, de Russell T Davies, acclamée par la critique, la série d'anthologie *The Twilight Zone – La Quatrième Dimension*, signée par le nouveau maître de l'effroi Jordan Peele, et la mini série historique *Catherine the Great*, avec Helen Mirren.

En 2019, Canal+ a lancé une offre de séries en streaming sur la plateforme Canal+ Séries qui réunit plusieurs centaines de séries dont la Création Originale Canal+ et les meilleures séries internationales avec une sélection en première exclusivité comme la série *Deadly Class*, adaptée du roman graphique éponyme, et la saison 4 de *Gomorra*.

Parallèlement aux séries, le cinéma a conservé une place de premier plan sur les chaînes Canal+. En 2019, 451 films ont été retransmis sur Canal+ et 612 sur ses déclinaisons. *Taxi 5*, *Avengers Infinity War*, *Black Panther*, *Nicky Larson*, *Le Grand Bain* ont fait partie des meilleures audiences.

En 2019, Groupe Canal+ a finalisé un accord interprofessionnel avec le cinéma pour ses chaînes thématiques Ciné+, faisant suite aux accords sur la chronologie des médias et aux accords cinéma de Canal+ signés en 2018.

Outre les programmes réservés aux abonnés, Canal+ diffuse chaque jour des émissions « en clair » accessibles à tous les téléspectateurs.

Ainsi, la chaîne premium propose chaque soir de la semaine l'*Info du vrai*, le mag, un talk-show traitant de l'actualité sociétale culturelle, présenté par



1. Création Originale,
La Guerre des Mondes
2. Canal Rugby Club



Isabelle Moreau. Lui succède le rendez-vous d'information de Canal+, *L'Info du vrai*, présenté par Yves Calvi, puis la nouveauté de la rentrée 2019 : *Clique*, présentée par Mouloud Achour. Il s'agit d'une émission curieuse de tout et de tout le monde, avec des rencontres, des reportages, des humoristes qu'on ne voit que sur ce plateau. Le samedi soir, on retrouve *Groland* dans une nouvelle saison, avec notamment Michael Kael, Francis Kuntz et Gustave Kervern. Le dimanche, deux nouveautés ont été lancées : *Poulpovision*, un concept hybride à la croisée de l'émission d'accueil et du divertissement, de l'improvisation et des jeux du cirque, présenté par Monsieur Poulpe et *Les Reporters du dimanche*, où Cyrille Eldin part sur le terrain à la rencontre de personnalités de la sphère publique ou de simples passants.

Les chaînes thématiques

Outre des chaînes premium, Groupe Canal+ édite une vingtaine de chaînes thématiques payantes couvrant les segments majeurs de la télévision : le cinéma avec les chaînes Ciné+, la découverte avec les chaînes Planète+, le sport avec Infosport+ ainsi que la jeunesse avec Piwi+ et Télétoon.

En 2017, Groupe Canal+ avait lancé Polar+, une chaîne de fiction policière proposant les meilleures sélections de films et de séries d'anthologie ou inédits, venus du monde entier. En 2018, en coopération avec UMG, il a créé Deutsche Grammophon+, une chaîne fondée sur la base du prestigieux catalogue du label de musique classique, avec des enregistrements audio en haute résolution et, pour la première fois, en Dolby Atmos. Le groupe a également lancé Clique TV en novembre 2018, une chaîne généraliste de la nouvelle génération offrant de la musique, des prises de parole, des reportages, des jeux vidéo et des émissions d'humour. Depuis 2018, 12 chaînes digitales Ciné+ ont vu le jour : Ciné+ 80's, Ciné+ Romance, Ciné+ Asie, Ciné+ British, Ciné+ Comédie, Ciné+ Animé, Ciné+ de Quartier, Ciné+ Horreur, Ciné+ Crime, Ciné+ Western, et dernièrement Ciné+ Italie et Ciné+ 90's. En novembre dernier naissait la chaîne Hello, qui propose le meilleur des créations originales LGBTQ+ européennes et internationales. Plus récemment, en janvier 2020, est née la chaîne Olympia TV. Avec la marque Olympia comme gage de qualité, la chaîne propose le meilleur du spectacle vivant, avec chaque soir une thématique différente : théâtre contemporain, concert pop/rock, cirque moderne, magie, spectacle musical, humour, classiques du théâtre, opéras ou ballets classiques, concerts mythiques, cultes ou internationaux.

3.1.2.1.2. Activités de distribution

Groupe Canal+ est un leader dans l'agrégation et la distribution d'offres de télévision payante.

Les offres sont commercialisées en France, avec ou sans engagement, sous la marque Canal intégrant les chaînes Canal+ et l'ensemble des chaînes thématiques distribuées. Les abonnés construisent leurs offres autour de Canal+, devenu le point d'entrée de la gamme Canal. En fonction de leurs affinités, ils ont la possibilité d'ajouter à Canal+ les packs thématiques, chaînes cinéma/séries et/ou chaînes sport.

Via la plateforme myCanal, les chaînes et les contenus de l'offre Canal sont accessibles en direct ou à la demande, faisant de myCanal la plus riche plateforme de contenus en streaming ou en téléchargement.

Canal+ distribue ses offres dans le cadre d'abonnements spécifiques sur le satellite, l'ADSL, la TNT, le câble, la fibre, le mobile et Internet.

Ces offres sont commercialisées directement par le groupe et à travers un réseau de distribution physique composé de près de 2 000 points de vente via des partenaires commerciaux (grande distribution, magasins spécialisés et boutiques d'opérateurs téléphoniques).

Par ailleurs, Canal+ vend certains de ses bouquets et de ses chaînes thématiques via les fournisseurs d'accès à Internet, qui les intègrent à leurs propres offres de télévision payante (offres *triple-play*). Le groupe dispose ainsi d'accords de distribution avec Free, Orange, SFR et Bouygues.

En septembre, Groupe Canal+ et Netflix ont annoncé un partenariat prévoyant d'associer Netflix aux offres Canal+. Depuis octobre, les abonnés Canal+ qui souscrivent au pack Ciné/Séries ont ainsi accès dans un même abonnement à la chaîne premium Canal+ et au service Netflix.

En décembre, Groupe Canal+ a annoncé un renforcement de son partenariat historique avec The Walt Disney Company France. Grâce à cet accord, le groupe obtient la distribution exclusive des chaînes et services du groupe Disney, la première fenêtre de diffusion des films Disney et des studios associés (dont Pixar, Marvel, Lucas Films, 20th Century Fox), et devient également le distributeur exclusif du nouveau service de streaming Disney+ en France.

Groupe Canal+ a également annoncé un accord de distribution exclusif des chaînes beIN Sports à partir du 1^{er} juin 2020. Selon les termes de cet accord, Canal+ obtient également la sous-licence en exclusivité des droits 2020-2024 de football de Ligue 1 détenus par beIN Sports, permettant à Canal+ de diffuser 2 matches par journée, dont 28 des 38 meilleures affiches de Ligue 1 de chaque saison, dès la prochaine saison (2020-2021).

Avec 8,4 millions d'abonnés en France métropolitaine au 31 décembre 2019, Groupe Canal+ détient le plus grand parc de clients à une offre de télévision payante. Ce chiffre comprend les 3 millions de clients issus des partenariats avec les opérateurs télécoms.



1. Venise n'est pas en Italie

2. Gentlemen Cambrioleurs



3.1.2.1.3. Services numériques

Groupe Canal+ est l'un des pionniers du numérique et des nouveaux usages télévisuels en Europe, grâce notamment à sa plateforme myCanal et à sa distribution multiécrans.

Point d'entrée digital unique, myCanal permet de consommer les contenus de toutes les offres Canal+, en direct ou en replay. La plateforme offre un accès au direct des chaînes du Groupe et des 150 chaînes thématiques disponibles. Il offre également la possibilité de visionner des milliers de programmes à tout moment en VF et en VOST. myCanal est accessible sur PC, Mac, l'ensemble des smartphones et des tablettes (iOS, Android, Windows) ainsi que sur Apple TV et Android TV. Il permet de profiter simultanément d'un seul abonnement sur plusieurs écrans au sein d'un même foyer.

L'innovation est au cœur de ce service *Over-the-top* (OTT), qui concentre ses évolutions dans le déploiement de nouvelles fonctionnalités d'usage ainsi que dans la qualité de l'image et du son. L'expérience de consommation de programmes est facilitée grâce à de nombreuses fonctionnalités comme le « Start Over », permettant de revenir jusqu'à huit heures avant le direct, et le « Multi-Live », offrant la possibilité de suivre jusqu'à quatre contenus en simultané sur un seul écran. « Airplay » et « Chromecast » rendent possible une diffusion sur un écran TV alors que « Téléchargement » permet de regarder un programme hors connexion. L'interface d'usage est désormais entièrement à l'image de l'utilisateur avec la « Playlist », les « Reco perso » ou encore les « Profils », où chacun peut créer son propre espace de consommation. L'univers myCanal Kids est, quant à lui dédié aux enfants, dans un espace configuré par les parents. L'ultra-HD est disponible sur la plateforme et le Dolby 5.1 sur une partie croissante du catalogue. La qualité de l'expérience proposée lui vaut d'être « Coup de cœur » sur l'Apple Store et de bénéficier des meilleures notes des utilisateurs sur les stores Apple et Google.

myCanal est aujourd'hui la première plateforme média TV/vidéo en ligne du marché français avec en moyenne 2,3 millions de visiteurs uniques par jour (*), 15 millions par mois (*) et plus de 50 millions d'heures de vidéo consommées chaque mois. Elle affiche une croissance supérieure à celle du marché avec + 43 % sur un an (*).

3.1.2.2. Télévision gratuite en France

3.1.2.2.1. Pôle de chaînes gratuites

Groupe Canal+ détient et opère directement trois chaînes gratuites : C8, CNews et CStar.

C8 est une chaîne généraliste qui rassemble toutes les générations et tous les publics.

CStar, première chaîne générationnelle musicale en France, est le lieu où les talents musicaux se retrouvent, s'expriment et s'épanouissent.

CNews est une chaîne d'information. Elle rend compte de l'actualité en temps réel, tout en profitant des atouts du groupe (notamment dans les domaines du sport et de la culture) pour faire valoir sa singularité face à une concurrence qui s'est encore accrue cette année.

Ces trois chaînes, diffusées via la TNT, sont également présentes dans les bouquets TV des opérateurs satellite, ADSL, câble, etc. L'intégralité de leurs revenus provient de la publicité.

3.1.2.2.2. La régie publicitaire

Filiale à 100 % de Canal+, Canal+ Brand Solutions est la régie multimédia du groupe.

En 2019, la régie a intégré la commercialisation de RTL9 et de Clique TV et a annoncé la prise en régie des chaînes Eurosport et Discovery et de la plateforme Eurosport à compter de janvier 2020.

Canal+ Brand Solutions propose 36 marques média TV, digital et cinéma aux annonceurs pour développer l'émergence de leur marque et renforcer sa position de troisième régie TV du marché.

2019 marque également l'activation du potentiel data du groupe avec la mise en place de nouvelles offres innovantes :

- CanalxChange : une offre de data planning qui propose des solutions pour un ciblage plus proche des indicateurs de performance des marques ;
- Analytics : une solution qui permet de mesurer l'impact des campagnes.

Ces offres préfigurent le lancement en France de la télévision adressée en 2020 (sous réserve de modification réglementaire), offrant aux annonceurs de nouvelles possibilités de ciblage via les box TV, telles que la géolocalisation (annonceurs locaux ou régionaux) ou la segmentation data fines. Le Groupe Canal+ bénéficie d'atouts clés pour le développement de la télévision adressée, en tant qu'éditeur et en tant qu'opérateur.

3.1.2.2.3. Télévision payante à l'international

Groupe Canal+ développe des activités de télévision payante à l'international via sa filiale Canal+ International, qui compte au total près de 12 millions d'abonnés répartis en Afrique, en Europe, en Asie-Pacifique, dans les Caraïbes et l'océan Indien.

(*) Chiffres Médiamétrie novembre 2019.

Afrique

Groupe Canal+ est présent sur le continent africain depuis plus de vingt-cinq ans. Il opère dans plus de 25 pays, à travers 13 filiales et plus de 30 partenaires et distributeurs, et via un réseau de près de 5 000 points de vente. Avec son offre « les bouquets Canal+ » (plus de 200 chaînes, radios et services), il est le premier opérateur de télévision payante en Afrique francophone et comptait 4,9 millions d'abonnés à fin décembre 2019.

Groupe Canal+ édite 23 chaînes spécifiques pour l'Afrique (dont 17 chaînes premium Canal+) et finance des programmes dédiés au continent (une première série originale *Invisibles* lancée en 2018 et lauréate du prix de la meilleure série étrangère au Festival de La Rochelle, ou des émissions comme *Le Parlement du rire*, *Réussite*, *Talents d'Afrique*...). Il produit également les chaînes A+ (la chaîne des séries africaines), sa déclinaison A+ Ivoire (chaîne gratuite sur la TNT en Côte d'Ivoire) ou Nollywood TV.

En outre, Groupe Canal+ déploie une offre TNT payante sous la marque Easy TV dans plusieurs pays d'Afrique.

Groupe Canal+ a fait l'acquisition en 2019 de la société ROK Studios (activités de production, de distribution de contenus et d'édition de chaînes de Iroko TV), se positionnant ainsi comme un acteur majeur de l'industrie cinématographique Nollywood au Nigéria.

Par ailleurs, Groupe Canal+ distribue une offre Internet très haut débit par fibre, Canalbox, en partenariat commercial avec Group Vivendi Africa (GVA), au Togo, au Gabon et au Congo. GVA mobilise le savoir-faire et l'expérience de Vivendi afin de connecter via la fibre optique le plus grand nombre de foyers et d'entreprises dans les pays d'Afrique où le groupe est présent.

Pologne

La Pologne est le deuxième pays le plus important pour Groupe Canal+, qui comptait sur ce territoire 2,7 millions d'abonnés au 31 décembre 2019.

Le groupe édite douze chaînes premium Canal+ et sept chaînes thématiques, proposant l'offre de télévision premium la plus riche de Pologne.

Il est particulièrement présent dans le sport, où il diffuse les plus grandes compétitions : le championnat de football polonais, la Premier League, la Liga, la Bundesliga, la Champions League et l'Europa League, des sports très populaires en Pologne comme le *speedway*, la Champions League de volley-ball, ou encore le basket-ball avec la diffusion en exclusivité de la NBA.

Le cinéma est aussi au cœur de l'offre, avec plus de 300 films en première exclusivité sur les chaînes Canal+, dont les productions des studios Fox et Universal en exclusivité. Dans le cadre de l'accord signé par Groupe Canal+, Canal+ Pologne a lancé l'offre Netflix sur sa plateforme d'abonnés. L'acquisition de Kino Swiat en 2019 permet aussi à Groupe Canal+ de devenir le premier distributeur auprès des cinémas en Pologne et de détenir le plus grand catalogue de films polonais. Canal+ s'est engagé aussi dans les productions locales, avec des créations originales à gros succès comme *Belfer*, *Zmijowisko*, *The Raven* ou *Illegals*.

En complément des offres TV, Canal+ Pologne est, depuis 2016, un opérateur Internet et de téléphonie via un partenariat avec un opérateur de réseau mobile virtuel.

Canal+ Pologne est leader en termes d'innovation. Il propose des offres multiplateformes telles que Player+ (une offre OTT en partenariat avec TVN) et des offres couplées TV, Internet et téléphonie (en partenariat avec Orange) notamment sur la fibre. Player+ est la seule plateforme en Pologne à diffuser du sport en direct ainsi que des films et des séries en 4K/HDR via le satellite et ses services connectés.

Asie-Pacifique

Groupe Canal+ est présent au Vietnam avec K+, un bouquet satellite de chaînes locales et internationales, détenu avec la télévision publique vietnamienne. Il assure le contrôle opérationnel de K+, dont il détient 49 % du capital.

Le bouquet K+ comprend notamment quatre chaînes premium K+ éditées par le groupe. Il est également disponible via l'application OTT myK+. Les offres K+ bénéficient d'un réseau de distribution important de plus de 2 300 points de vente et 45 boutiques en propre (K+ Store).

Depuis 2018, Groupe Canal+ est implanté au Myanmar, en partenariat avec le groupe Forever, un acteur majeur de la télévision dans le pays. Canal+ y propose près de 80 chaînes couvrant toutes les thématiques, dont 9 chaînes Canal+ développées en langue birmane et mettant en valeur des contenus locaux (séries originales birmanes comme *Toxic* ou *New Page*, et diffusion du championnat de lethwei, boxe birmane). Il a ouvert ses propres Canal+ Stores et s'appuie sur un large réseau de distributeurs locaux.

En 2019, le groupe a accéléré son développement en Asie via des partenariats stratégiques de distribution menés avec des opérateurs télécoms et des réseaux câblés et IPTV.

Le groupe compte 1,3 million d'abonnés en Asie-Pacifique.

Outre-mer

Premier groupe de télévision payante en Outre-mer, Canal+ International opère depuis ses filiales aux Caraïbes (Antilles, Guyane française et Haïti) et dans l'océan Indien (Réunion, Mayotte et Maurice). Les offres Canal+ proposent les chaînes Canal+ et plus de 200 chaînes thématiques, radios et services. Les abonnés ultramarins de Canal+ auront également accès à l'offre Netflix dans le cadre du contrat global signé par le groupe.

À travers sa filiale Canal+ Telecom, Canal+ International commercialise également une offre Internet ADSL/ fibre couplée avec la téléphonie fixe et la télévision, baptisée « Canalbox ».

M7

En septembre 2019, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition de l'opérateur M7.

M7 est agrégateur et distributeur de chaînes locales et internationales, par satellite et plateformes OTT. Le groupe est présent en Belgique, aux Pays-Bas, en Autriche, en Allemagne, en République tchèque, en Slovaquie, en Hongrie et en Roumanie. Au 31 décembre 2019, M7 comptait 2,3 millions d'abonnés. Cette acquisition marque une accélération majeure du groupe dans son développement international, et sur le continent européen en particulier.

3.1.2.3. Cinéma et séries

Filiale de Groupe Canal+, Studiocanal est le studio leader en Europe dans la production, la distribution et les ventes internationales de films et séries TV. Il opère en direct (distribution en salles, vidéo, digitale et TV) dans les trois principaux territoires européens (France, Royaume-Uni et Allemagne) ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. Avec 6 000 titres originaux de plus de 60 pays, Studiocanal exploite l'un des plus importants catalogues au monde, comptant certains des plus grands classiques du cinéma.

Ayant l'ambition de produire et distribuer des films et des séries à fort ancrage européen, capables de rayonner mondialement, Studiocanal collabore avec les plus grands talents de l'industrie (David Heyman, Benedict Cumberbatch, Idris Elba, etc.) et avec des sociétés de production leaders (Working Title, Aardman, Blueprint Pictures, The Picture Company, etc.).

L'année 2019 a été pour Studiocanal une année de transition, avec un peu moins de films distribués qu'en 2018 mais de très beaux succès comme *Deux moi*, de Cédric Klapisch, *Shaun le mouton : la ferme contre-attaque* des studios Aardman, ou encore *Venise n'est pas en Italie*, porté par Benoît Poelvoorde.

L'année 2020 mettra en avant la ligne éditoriale éclectique de Studiocanal, toujours plus tournée vers l'international grâce à des films prestige et des films familiaux (en *live* ou en animation). On retrouvera *Police*, d'Anne Fontaine, qui sera projeté à la Berlinale hors compétition et qui réunira Omar Sy et Virginie Efira ; *L'Origine du monde*, le premier film de Laurent Lafitte ; *SamSam*, adapté des albums jeunesse à succès de Serge Bloch ; la comédie policière de Tarek Boudali *30 jours max* ; *Bac Nord*, le film coup de poing de Cédric Jimenez avec Gilles Lellouche et François Civil, et *La Boîte Noire*, de Yann Gozlan porté par Pierre Niney.

Catalogue

Studiocanal détient l'un des plus importants catalogues au monde avec 6 000 titres retraçant cent ans d'histoire du cinéma dont les incontournables *Terminator 2*, *Rambo*, *Total Recall*, *Voyage au bout de l'enfer*, les prestigieux *Mulholland Drive*, *The Pianist*, les plus grands classiques de la comédie à la française tels que *Les Bronzés*, *Le Corniaud* ou *La Grande Vadrouille* ainsi que plusieurs grands succès du cinéma récent comme *Tinker Tailor Soldier Spy*, *Non stop* ou *Intouchables*.

Studiocanal mène également une politique ambitieuse de restauration. Chaque année, plusieurs millions d'euros sont consacrés à faire revivre les films classiques majeurs dans les grands festivals internationaux, grâce à des ressorties événements, ou encore à des sorties inédites dans de nouveaux territoires.

Parmi les chefs-d'œuvre à l'honneur en 2020 ayant fait l'objet de restaurations en 4K, on notera *Basic Instinct*, de Paul Verhoeven, *Elephant Man*, de David Lynch, et *À bout de souffle*, de Jean-Luc Godard.

Séries

Studiocanal est aussi un producteur et distributeur majeur en Europe de séries télévisées. Il fédère huit labels de production en Europe et est l'actionnaire majoritaire des sociétés Tandem Productions en Allemagne, leader européen dans la production et la vente de séries TV internationales (*Shadowplay*), de Red Production Company au Royaume-Uni, spécialiste des séries TV de qualité en langue anglaise (*Years and Years*), de Bambu Producciones en Espagne, producteur espagnol reconnu et récompensé (*Les Demoiselles du téléphone*), ainsi que de Studiocanal Original (*Mouche*), activité de production TV au sein du Groupe Canal+ travaillant notamment en synergie avec la Création Originale de Canal+, au savoir-faire mondialement reconnu.

Studiocanal s'est aussi associé à la société scandinave Sam Productions (créée par Søren Sveistrup et Adam Price, scénariste de la série *Au nom du père*), aux sociétés britanniques SunnyMarch TV (fondée par Benedict Cumberbatch), Guilty Party Pictures et Urban Myth Films (*La Guerre des Mondes*).

Studiocanal soutient le développement mondial de ces sociétés, en leur apportant le savoir-faire d'un studio de premier plan en matière de coproduction, de puissance financière et d'expertise commerciale.

3.1.2.4. Environnement réglementaire

Aux termes de l'article 40 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986, relative à la liberté de communication, le capital social d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de télévision en langue française ne peut être détenu, directement ou indirectement, à plus de 20 % par des personnes étrangères extracommunautaires.

Ainsi, Groupe Canal+, filiale à 100 % de Vivendi, qui détient lui-même 100 % de la Société d'Édition de Canal Plus (SECP), est autorisé à émettre la chaîne Canal+, ainsi que les chaînes C8, CNews, CStar et Planète, détenues également à 100 %. L'analyse menée par Vivendi et ses conseils de ce texte de loi susvisé et de son interprétation donnée par le Conseil d'État dans son avis administratif du 27 juin 2002, aboutit à la conclusion que si des étrangers extracommunautaires, en agréant leurs intérêts, venaient à dépasser 20 % du capital social ou des droits de vote de Vivendi qui détient indirectement ces autorisations d'émettre, cette situation pourrait caractériser une violation de l'article 40 précité.

Par ailleurs, un service national de télévision diffusée par voie hertzienne terrestre numérique, une société peut être titulaire de sept autorisations, directement ou indirectement. Groupe Canal+ en détient quatre pour des chaînes payantes (Canal+ HD, Canal+ Cinéma, Canal+ Sport et Planète+) et trois pour des chaînes gratuites (C8, CNews et CStar).



1. Deux moi
2. Création Originale,
Le Bureau des Légendes



L'autorisation d'émettre en France est assortie d'obligations, notamment en termes de diffusion des programmes et d'investissements dans la production audiovisuelle et cinématographique. Ainsi, les œuvres audiovisuelles et les films diffusés par les chaînes du groupe, soumises à ces obligations, doivent être pour 60 % européens et pour 40 % d'expression originale française.

S'agissant des obligations d'investissement dans la production audiovisuelle, la chaîne Canal+ doit consacrer chaque année au moins 3,6 % de ses ressources totales nettes de l'exercice précédent à des dépenses dans des œuvres patrimoniales (des œuvres de fiction, d'animation, de documentaires de création, de vidéo-musique et de captation ou de récréation de spectacles vivants). Une part de ces dépenses (au moins 3,1 % des ressources) est consacrée au développement de la production indépendante.

En matière cinématographique, la chaîne doit consacrer 12,5 % de son chiffre d'affaires annuel à l'acquisition d'œuvres cinématographiques européennes, dont 9,5 % à des œuvres d'expression originale française.

La chaîne C8 doit investir 15 % de son chiffre d'affaires annuel net de l'exercice précédent dans la production d'œuvres audiovisuelles européennes ou d'expression originale française, dont au moins 8,5 % dans la production patrimoniale.

S'agissant des obligations d'investissement dans les œuvres cinématographiques, C8 doit consacrer au moins 3,2 % de son chiffre d'affaires de l'exercice précédent à des œuvres européennes et 2,5 % à des œuvres d'expression originale française.

Le service de vidéo à la demande par abonnement édité par Canalplay a été supprimé le 26 novembre 2019 au profit d'un nouveau service de même type dénommé « Canal+ Séries ». Cette offre (service de vidéo à la demande à l'acte et service de vidéo à la demande par abonnement) est, pour sa part, soumise à la réglementation relative aux services de médias audiovisuels à la demande. Il s'agit, d'une part, d'un décret de novembre 2010 relatif aux obligations d'investissement dans la production d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques à leur diffusion et aux règles de publicité et, d'autre part, d'une délibération du CSA de décembre 2011 sur la protection du jeune public, la déontologie et l'accessibilité des programmes.

Par application d'un nouvel accord sur la chronologie des médias, qui impose un délai de diffusion des films après leur sortie en salles, signé le 21 décembre 2018 par le Groupe Canal+ et étendu par arrêté du 25 janvier 2019, les délais de diffusion sont les suivants :

- ▶ pour les films disponibles en vidéo à la demande payants à l'acte et en DVD : trois mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé moins de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles et quatre mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé plus de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles ;
- ▶ pour les chaînes de cinéma ayant signé un accord avec les organisations du cinéma (cas de Canal+ et Ciné+) :

- pour la première fenêtre payante : six mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé moins de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles et huit mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé plus de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles ;
- pour la seconde fenêtre payante : quinze mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé moins de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles et dix-sept mois au minimum après leur sortie en salles pour les films ayant réalisé plus de 100 000 entrées après la quatrième semaine d'exploitation en salles ;
- ▶ pour les chaînes de télévision en clair qui contribuent au moins à hauteur de 3,2 % de leur chiffre d'affaires à la production cinématographique (cas de C8) : vingt-deux mois au minimum après leur sortie en salles (ou dix-neuf mois minimum en cas d'absence d'une seconde fenêtre payante) ;
- ▶ pour les films en vidéo à la demande par abonnement : trois cas de figure sont envisagés et dépendent du niveau de contribution du service à la production cinématographique. Les délais prévus vont au minimum à compter du quinzième mois après leur sortie en salles et au plus tard à compter du trente-quatrième mois après leur sortie en salles.

Le 30 juin 2019, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement jusqu'au 31 décembre 2022 de son accord avec le cinéma français pour le groupement de chaînes de cinéma Ciné+.

3.1.2.5. Piraterie

Groupe Canal+ lutte activement contre la piraterie audiovisuelle. Il privilégie l'innovation et la veille technologique ainsi que la poursuite des contrevenants afin de protéger ses intérêts commerciaux et ceux de ses ayants droit.



1. *Mon chien Stupide*
2. Création Originale,
Baron Noir saison 3

3.1.2.6. Concurrence

Rapprochement Canalsatellite-TPS

Le 23 juillet 2012, l'Autorité de la concurrence a rendu une décision par laquelle elle a autorisé de nouveau l'opération de rapprochement entre Canalsatellite et TPS (après avoir retiré cette autorisation par décision du 20 septembre 2011), sous réserve du respect de 33 injonctions. Ces injonctions étaient applicables pour une durée de cinq ans renouvelable une fois. À l'issue du réexamen par l'Autorité des injonctions, cette dernière a, par décision en date du 22 juin 2017, décidé de reconduire ou de lever certaines injonctions, ou encore d'en aménager d'autres.

Ces injonctions visaient principalement le marché de l'acquisition des droits cinématographiques, le marché de la distribution des chaînes thématiques, la vidéo à la demande (VoD) et la vidéo à la demande par abonnement (SVoD).

L'ensemble de ces injonctions est arrivé à échéance le 31 décembre 2019.

Acquisition des chaînes Direct 8 et Direct Star

Dans le cadre de l'autorisation de l'acquisition des chaînes Direct 8 et Direct Star (renommées respectivement C8 et CStar) par l'Autorité de la concurrence obtenue le 23 juillet 2012, autorisation renouvelée par une décision du 2 avril 2014, Vivendi et Groupe Canal+ ont souscrit à une série d'engagements pour une durée de cinq ans renouvelable une fois.

Par décision en date du 22 juin 2017, l'Autorité de la concurrence a décidé de reconduire ou de lever certains engagements, ou encore d'en aménager d'autres.

L'ensemble de ces injonctions est arrivé à échéance le 31 décembre 2019.

Contexte concurrentiel en France

Le marché français de la télévision payante est très concurrentiel et connaît de profondes mutations liées :

- ▶ aux nouveaux acteurs proposant des contenus premium cinéma et sportifs présents sur le marché. C'est le cas d'Orange (chaînes OCS), de beIN Sports, du groupe Altice (chaînes RCM Sport, Altice Studio). Un nouvel acteur, Mediapro, devrait également faire prochainement son entrée sur le marché français après son acquisition d'une grande partie des droits de la Ligue 1 française de football pour les saisons 2020-2024 ;
- ▶ à la multiplication des plateformes et des technologies de distribution ;
- ▶ à la TNT en France, grâce à laquelle les téléspectateurs disposent aujourd'hui de 26 chaînes nationales gratuites, qui proposent les mêmes technologies et services associés que les chaînes payantes (HD, replay, etc.) ;
- ▶ au développement, inégalé en Europe, de la télévision sur IP (offres *triple-play* proposées par les fournisseurs d'accès Internet) ;
- ▶ à la croissance très forte des contenus délinéarisés. L'arrivée d'acteurs mondiaux issus du secteur du numérique, tels que Netflix, Amazon, Google, Apple ou Facebook, sur les marchés de l'audiovisuel



a complètement bouleversé le jeu de la concurrence avec, entre autres, le développement de supports et de modes de diffusion innovants, tels que la diffusion OTT. Bénéficiant de bases d'abonnés mondiales, ces acteurs peuvent en retour investir massivement dans des contenus exclusifs qui différencient d'autant leurs offres respectives ;

- ▶ à la profonde modification du comportement des consommateurs de contenus audiovisuels, qui privilégient l'immédiateté d'offres délinéarisées. Face à cette évolution des usages de visionnage, de grands groupes de contenus comme le groupe Disney lancent leurs propres services de streaming sur une base mondiale ;
- ▶ enfin, à la consommation illégale de contenus, qui continue à générer un manque à gagner majeur pour l'ensemble du secteur.

3.1.2.7. Recherche et développement

La politique de Groupe Canal+ en matière de recherche et développement est principalement fondée sur les innovations dans les nouveaux services, les nouveaux usages et les nouvelles technologies.

Le passage d'une idée ou d'un concept de la phase de veille à une phase de prototypage puis au déploiement est décidé par un comité transversal regroupant les directeurs opérationnels (distribution, édition, technologies et systèmes d'information).

Certains projets conduits dans ce cadre bénéficient du crédit d'impôt recherche.

3.1.3. COMMUNICATION ET PUBLICITÉ

Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde. Créé à Paris en 1835 par Charles Louis Havas, le Groupe emploie aujourd'hui près de 20 000 personnes dans plus de 58 pays.

Le groupe a tissé un réseau mondial dynamique, regroupant des compétences – création, média, digital, événementiel, relations publiques, data, etc. – et des agences singulières au sein de hubs créatifs appelés « Havas

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

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

3.1.3.1. Unités opérationnelles

Le Groupe Havas possède trois unités opérationnelles couvrant l'ensemble des métiers de la communication : création, média, santé et bien-être.

Havas Creative est l'unité dédiée à la création, pilier de l'activité du groupe. Elle rassemble toutes les expertises de communication permettant de proposer aux marques des solutions sur mesure. Elle comprend le réseau global Havas Creative, Havas Edge, BETC Group, AMO, Arnold, et bien d'autres agences parmi les plus importantes et innovantes du secteur, comme Boondoggle, Buzzman, Camp + King, Conran Design Group, Host Havas, Havas Riverorchid, One Green Bean, Rosapark, W&Cie...

Havas Media est l'unité centrée sur le média et l'achat d'espace publicitaire. Elle comprend deux marques phares : Havas Media et Arena Media. Présent dans plus de 144 pays, Havas Media offre les meilleurs services de leur catégorie, que ce soit pour l'achat programmatique, le mobile, la data, le marketing à la performance, la publicité ou les réseaux sociaux.

Havas Health & You regroupe un réseau de marques à la pointe en matière de communication santé et bien-être, avec une forte dimension humaine. Sa mission est de créer, d'innover et de répondre aux besoins de ses partenaires et de ses clients en ayant un impact positif sur la vie des consommateurs. Ses principales structures sont Havas Life, Health4Brands (H4B), Havas Lynx, HVH et Havas PR, ainsi que des dizaines d'autres agences spécialisées. Havas Health & You est le plus grand réseau de communication santé au monde.

3.1.3.2. Nouveaux développements

En 2019, Havas a poursuivi son développement mondial en gagnant de nombreux nouveaux clients et marques prestigieuses en création, expertise média et communication santé, à l'échelle tant locale que globale.

Acquisitions

En 2019, Havas a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées dans différents pays du monde, notamment en Inde, où le Groupe avait annoncé en début d'année son intention de tripler sa présence sur ce marché stratégique, en procédant aux acquisitions suivantes :

- ▶ Shobiz : la plus ancienne agence indienne en marketing expérientiel et pionnière dans l'industrie événementielle. Elle dispose de cinq bureaux à travers l'Inde ;
- ▶ Gate One : l'un des principaux cabinets indépendants de conseil en management au Royaume-Uni, cette acquisition permet d'enrichir l'offre de Havas sur ce territoire, pour aider les clients à mener à bien des transformations significatives et durables de leurs entreprises ;
- ▶ Langoor : agence indienne multidisciplinaire dans le domaine digital ayant connu une croissance continue depuis sa création, en 2010, et désormais implantée en Inde, au Moyen-Orient et en Australie ;
- ▶ Buzzman : agence de publicité française qui combine une créativité de très haut niveau à une science poussée de l'engagement des consommateurs ; elle est considérée comme l'une des plus audacieuses et créatives d'Europe ;
- ▶ Battery : agence créative réputée basée à Los Angeles, axée sur la culture, et notamment sur les jeux vidéo, la télévision, le cinéma et les services de streaming. Battery s'est vu décerner le titre de « Small Agency of the Year » par *Advertising Age* en 2018, 2016 et 2015 ;
- ▶ Think Design : agence indienne de consulting leader en design digital et expérience utilisateur implantée en Inde et aux États-Unis.

Nouveaux villages

En 2019, le Groupe Havas a ouvert sept nouveaux villages dans le monde, afin de toujours mieux servir ses clients à l'échelle locale et de consolider sa force de frappe globale.

3.1.3.3. Récompenses et distinctions

En 2019, les agences du groupe se sont vues décerner un grand nombre de récompenses dans différents festivals et cérémonies dans le monde.

Havas Group a été nommé « Most Sustainable Company in the Communication Industry » par le magazine *World Finance*.

BETC a été nommée « International Agency of the Year 2019 » par *Adweek* (succédant à Rosapark, « International Agency of the Year 2018 »). BETC a aussi reçu le Grand Prix Effie, qui récompense la campagne publicitaire la plus efficace de l'année, pour sa campagne *Noël inoubliable* pour Bouygues Telecom.

* Créer des contenus porteurs de sens pour les marques, les marchés et la société.

En Asie-Pacifique, Havas Media Singapore a reçu le titre de « Media Agency of the Year » par *Marketing Magazine*, et Red Havas le titre de « PR Agency of the Year » par *Adnews Australia*.

Havas/Host s'est classée sixième au « WARC Creative 100 », le classement mondial des meilleures agences et réseaux créatifs. Havas Media UK s'est classée septième au « WARC Media 100 ».

Havas Lynx (Havas Health & You) a été l'agence la plus primée aux PM Society Awards, remportant neuf « Golds » au total.

Dix campagnes ont été récompensées par le jury des Care Awards pour l'excellence de leur travail au service de la promotion des causes sociales et environnementales. Le Grand Prix a été attribué à HOST/Havas pour *Palau Pledge*.

Enfin, Havas/BETC São Paulo a gagné huit prix au festival régional Wave, dont un Grand Prix pour sa campagne *The 958 Biography* pour Puma.

3.1.3.4. Environnement réglementaire

Havas opère dans des pays présentant différents niveaux de réglementations relatives au secteur des services de publicité, de communication, de conseil média et d'achat d'espaces publicitaires.

Les services fournis par les entités de Havas à leurs clients doivent respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur de la communication et de la publicité. Régulièrement, de nouvelles réglementations ou de nouvelles règles d'autorégulation viennent interdire ou restreindre la publicité sur certains produits ou services, ou encore en limiter les supports, contenus ou formes. À titre d'exemple, la publicité pour l'alcool, le tabac ou les produits liés à la santé font l'objet de réglementations spécifiques dans différents pays. Sur certains marchés sur lesquels Havas est présent, notamment aux États-Unis et dans l'Union européenne, la responsabilité professionnelle encourue par les clients et les entités de Havas est importante. Ceux-ci peuvent faire l'objet de poursuites de la part des consommateurs ou d'associations de consommateurs, des autorités administratives ou de régulation, ou des concurrents notamment pour pratiques commerciales trompeuses, violation des dispositions restreignant l'accès à la publicité de certains secteurs, concurrence déloyale et/ou parasitaire, violation des règles relatives à la collecte ou à l'utilisation de données personnelles, violation des règles de déontologie professionnelle, violation d'un droit incorporel (droit de propriété intellectuelle, droit de la personnalité) et infractions au droit de la presse. Généralement, les entités de Havas sont responsables à l'égard de leurs clients du respect de ces réglementations. Afin de limiter ces risques, Havas a mis en place sur ses principaux marchés des procédures tendant à s'assurer que les créations des entités du groupe sont conformes aux réglementations applicables, sous forme d'une procédure de contrôle desdites créations avant leur diffusion. Ainsi, en France, les services juridiques internes ou centralisés, selon les cas, ont pour rôle d'assister les équipes à tout moment lors de l'élaboration des créations. En outre, des programmes de formation peuvent être mis en place localement.

Les services fournis par les entités de Havas à leurs clients doivent respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur du conseil média, de l'achat d'espaces publicitaires et des actions de lobbying.

Sur le marché français, la responsabilité pénale des entités de Havas peut être engagée en cas de non-respect de la réglementation locale et en particulier des dispositions de la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993, dite « loi Sapin ».

Afin de limiter ces risques, Havas a mis en place des procédures tendant à s'assurer que les services de conseil média et achat d'espaces publicitaires réalisés par les entités de Havas soient en conformité avec les réglementations applicables à ces activités et en particulier, pour le marché français, avec la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993, sous forme d'une procédure de contrôle par les services juridiques du respect de cette réglementation par les entités de Havas,

Havas, pour ses activités de lobbying auprès des responsables publics, veille au respect des obligations encadrant l'activité des représentants d'intérêts définies dans la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Dans leur activité, les entités de Havas peuvent être amenées à livrer des créations à leurs clients qui peuvent impliquer l'intervention de tiers (illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs, mannequins, artistes, compositeurs, etc.). La contribution de ces tiers aux créations peut faire naître à leur profit des droits de propriété intellectuelle (droits voisins du droit d'auteur, droit d'auteur, droit des marques, etc.) et/ou des droits de la personnalité.

Les entités de Havas ont la responsabilité de s'assurer que leurs créations ne portent pas atteinte à ces droits de tiers et qu'elles disposent des cessions et/ou autorisations nécessaires à l'exploitation des créations envisagée par leurs clients. Les contrats conclus avec les clients protègent généralement ces derniers des recours judiciaires engagés à ce titre. Pour faire face à ce risque, la plupart des entités du groupe concernées font appel à des équipes spécialisées en charge de la gestion, de l'acquisition et de la vérification des droits. Ces équipes s'appuient sur les services juridiques du groupe ou sur des conseils externes. Des programmes de formation peuvent être localement mis en place.

Havas accorde une grande importance à la protection des données personnelles, qu'il s'agisse de ses propres données ou de celles gérées pour le compte de ses clients.

Dans ce cadre, Havas a déployé un programme mondial de conformité qui sert de cadre global à toutes les entités de Havas pour les aider à se conformer à la réglementation sur la protection des données personnelles (règlement n° 2016/679 dit « RGPD », règlement général sur la protection des données du 27 avril 2016).



1. Campagne Inclusion Profiles/HOY
2. Campagne Twenty pour OUIGO/ Rosapark

3.1.3.5. Piraterie

Havas accorde une grande importance à la sécurité des données de ses clients. Les stratégies de communication, les contenus et les métriques des campagnes publicitaires peuvent faire l'objet de tentatives de piraterie et notamment de vols. Havas a mis en place différents moyens de surveillance contre les fuites de données ou attaques ciblées.

3.1.3.6. Concurrence

L'industrie de la publicité et des services de communication est marquée par une forte concurrence. Les principaux concurrents du groupe sont aussi bien des acteurs internationaux de taille significative que des agences de taille plus réduite intervenant uniquement sur un nombre limité de marchés locaux, de régions ou de pays.

3.1.3.7. Recherche et développement

Havas n'est pas dépendant de brevets ou de licences particuliers pour l'exploitation de ses activités.

3.1.4. ÉDITION

Editis est le deuxième groupe d'édition en France et un acteur majeur du livre en Europe. Il se positionne comme un opérateur de premier plan auprès des éditeurs, des auteurs, des libraires et de tous les points de vente, avec un accompagnement et un service d'excellence, tant sur le support papier que numérique.

En fédérant des maisons historiques et des auteurs de renommée internationale, Editis publie près de 4 000 nouveautés par an et possède un catalogue de plus de 45 000 titres. Il dispose d'un portefeuille équilibré et diversifié (littérature générale, jeunesse, pratique, illustré, éducation et référence).

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

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

3.1.4.1. Un catalogue diversifié

En France, Editis est le leader dans de nombreux secteurs : numéro 1 en polar, en histoire, en scolaire et sur les influenceurs, et numéro 2 en littérature (plus important chiffre d'affaires de la division édition), en jeunesse, en loisirs/vie pratique et en tourisme (source GfK 2019).

Le groupe est également un acteur clé de la diffusion et de la distribution en France, en Belgique, en Suisse et au Canada et représente plus de 200 éditeurs francophones, dont les siens et des indépendants.

Editis couvre l'ensemble des secteurs du marché de l'édition :

- ▶ la littérature générale grand format et poche avec 12/21, Belfond, Bouquins, Le cherche midi, Fleuve Éditions, Héloïse d'Ormesson, Julliard, La Découverte, l'Archipel, Les Escales, Nil Éditions, Omnibus, Perrin, Plon, Presses de la Cité, Seghers, Robert Laffont, Séguier, Sonatine, Télémaque et XO ;
- ▶ le livre de poche, avec Pocket et 10/18 ;
- ▶ la jeunesse, avec 404 Éditions, Gründ, Hemma, Langue au chat, Les Livres du Dragon d'Or, PKJ, Poulpe Fictions, R et Slalom Syros ;
- ▶ le pratique et l'illustré, avec First, Hors Collection, Lonely Planet, Pour les Nuls, Solar et Tana ;
- ▶ les mangas et la bande dessinée, avec Kurokawa et Jungle ;
- ▶ le livre audio, avec Lizzie.

Editis Éducation et Référence rassemble les éditions Bordas, CLE International, Daesign, École Vivante, Le Robert, Nathan, Syros, l'Agrume et Retz. Ce pôle est présent dans le domaine du jeu et du matériel éducatif, de la littérature jeunesse, du scolaire et de la formation pour adultes. Il s'est engagé très tôt dans le développement de l'offre numérique éducative à destination des élèves et des enseignants.

L'année 2019 a été marquée par la réforme des lycées. Les éditeurs Nathan, Bordas et Le Robert ont publié près de 120 manuels imprimés, dont 114 édités également sous forme numérique et interactive. Le renouvellement réussi de l'ensemble des catalogues des lycées des cursus général,



1. L'Histoire de France pour les nuls

2. Livre sonore Mes premières chansons d'Henri Dès

technologique et professionnel a été réalisé en un temps record. La réforme a acté la montée en puissance du numérique.

Un des enjeux d'Edition Éducation et Référence consiste à placer le numérique au service de la pédagogie. Cette priorité se traduit par une offre croissante de nouveaux services digitaux. On peut citer la formation permanente, la formation en entreprise (Nathan Évaluation CléA) et la certification des connaissances et des compétences (certification Le Robert). Enfin, un large catalogue de formations BtoB dans les domaines du management, de la transformation numérique et de la compliance est développé par Daesign, l'éditeur de référence en *serious game*.

3.1.4.2. La diffusion et la distribution (Interforum)

Interforum est depuis plus de quarante ans un acteur clé de la chaîne du livre, trait d'union entre les éditeurs et les points de vente. Ses équipes diffusent et distribuent les catalogues de plus de 200 éditeurs francophones du groupe ou d'éditeurs indépendants. Présente en France, au Canada, en Belgique, en Suisse et dans près de 90 pays dans le monde, cette filiale d'Edition emploie plus de 1 100 salariés.

Diffusion

Grâce à une diffusion large et qualitative, Interforum offre à ses éditeurs partenaires un accès à tout point de vente : librairies, grandes surfaces culturelles, hypermarchés, supermarchés, ventes en ligne, librairies spécialisées, sociétés d'export... Au total, Interforum compte plus de 15 000 clients.

Distribution

Près de 120 millions de livres de 220 maisons d'édition sont distribués chaque année. Copernics, le système innovant d'impression à la commande mis au point par Edition, permet le déclenchement de l'impression, même pour un exemplaire unique, dès qu'une commande est passée. Edition propose une chaîne de fabrication pouvant à terme imprimer 10 millions de livres par an. Cette innovation, alliée à des processus automatisés de stockage, de préparation et d'expédition de commande, fait d'Interforum un leader de la distribution en France.

3.1.4.3. Nouvelles opportunités

Acquis le 31 janvier 2019 et consolidé depuis le 1^{er} février 2019, Edition ouvre de nouveaux territoires d'expression à ses auteurs et multiplie les initiatives :

- ▶ dans le domaine de la musique, l'artiste Gauvain Sers a composé et interprété une chanson, *Que restera-t-il de nous ?*, inspirée du livre *J'ai dû rêver trop fort*, de Michel Bussi, deuxième auteur le plus vendu en France (palmarès GfK du *Figaro*, 16 janvier 2019) ;

- ▶ dans le domaine audiovisuel, avec les adaptations d'ouvrages en film comme *La Rivière à l'envers*, de Jean-Claude Mourlevat, paru chez Pocket Jeunesse, ou *The Stranger (Intimidation)*, d'Harlan Coben ;
- ▶ dans le domaine des événements, en proposant à ses auteurs de créer des expériences uniques. À l'occasion de la sortie de son dernier roman, *Ne t'enfuis plus*, publié aux éditions Belfond, Harlan Coben est monté sur la scène de l'Olympia, une première pour un auteur. La soirée a été produite par Universal A&R Studios, animée par Laurie Cholewa (Canal+), en présence d'Hildur Guðnadóttir (Deutsche Grammophon), qui a réalisé la bande-son du livre, sur une idée de BETC (Havas Group) ;
- ▶ dans le domaine BtoB, avec la première opération de Nathan Jeunesse réalisée avec une agence de Havas Paris pour le compte des opticiens Krys (un livre Nathan offert pour l'achat d'une paire de lunettes).

3.1.4.4. Croissance externe

En 2019, Edition a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées. Il a acquis :

- ▶ le groupe l'Archipel, qui regroupe l'Archipel, Archipoche, Presses du Châtelet et les labels Écriture et Bibliothèque des Classiques. Ces trois maisons publient 190 nouveautés chaque année (documents, récits, suspense, romans d'évasion, fiction et essais littéraires) ;
- ▶ l'Agrume, maison d'édition jeunesse, spécialisée dans l'illustration contemporaine ;
- ▶ les éditions Séguier, une maison littéraire ayant une identité forte et reconnue autour de la pop culture qui publie une douzaine d'ouvrages par an et explore la totalité des champs culturels (littérature, cinéma, arts, mode, luxe...) au travers de récits, d'essais, d'entretiens et de biographies ;

- les éditions École Vivante, spécialisées dans l'édition d'ouvrages d'éducation novatrice et de méthodes alternatives (pédagogie Montessori, pédagogie Freinet...) pour toute la communauté éducative (enseignants, parents, orthophonistes...);
- les éditions Télémaque, qui publient une vingtaine d'ouvrages par an, avec une ligne résolument généraliste autour du récit (polar, fantastique), de l'histoire (romans, biographies, essais...), des arts (théâtre, arts décoratifs) et des sciences (partenariat avec *Science & Vie* depuis 2007).

Editions est également devenu actionnaire à hauteur de 30 % des éditions Jungle, l'un des principaux éditeurs de bande dessinée jeunesse et humour. Ce partenariat structurant a permis à Editions de faire son entrée sur le segment à forte croissance de la bande dessinée et du roman graphique.

3.1.4.5. Récompenses et distinctions

En 2019, les maisons d'Editions se sont vu décerner un grand nombre de prix littéraires, dont le prestigieux prix Pulitzer, le prix Nobel de littérature, le Booker Prize et le Grand Prix des lectrices *Elle*.

Le prix Pulitzer 2019, considéré comme l'un des plus prestigieux au monde, a été remporté par Richard Powers, pour son roman *L'Arbre-Monde*, paru au Cherche Midi en 2018. Cet ouvrage avait déjà remporté le Grand Prix de littérature américaine.

Le prix Nobel de littérature a été remis à Olga Tokarczuk, auteure polonaise publiée dans la collection Pavillons Poche des éditions Robert Laffont.

Le Booker Prize, prestigieux prix littéraire britannique, a été attribué à Margaret Atwood, pour *Les Testaments* – la suite du best-seller *La Servante écarlate* –, publié aux éditions Robert Laffont.

Le Grand Prix des lectrices *Elle* a récompensé, dans la catégorie « Roman », *Le Chant des revenants*, de Jesmyn Ward, paru aux éditions Belfond, et, dans la catégorie « Document » *L'Empreinte*, d'Alexandria Marzano-Lesnevich, édité chez Sonatine Éditions.

Nathan s'est vu décerner le prix du roman jeunesse Libr'à Nous pour le livre d'Angie Thomas *The Hate U Give*.

Enfin, Pocket Jeunesse a reçu la très convoitée Pépite d'Or 2019 du Salon du livre et de la jeunesse de Montreuil pour *Sans foi ni loi*, de Marion Brunet.

3.1.4.6. Engagements

Editions est engagé dans une démarche écoresponsable en matière de fabrication et de recyclage depuis plus de onze ans. Seul acteur de l'édition en France à être membre Forest Stewardship Council (FSC), le groupe garantit l'entière traçabilité de son parcours de fabrication. Aujourd'hui, 100 % des livres imprimés par Editions sont certifiés FSC (hors coffrets et fabrications spéciales) et 50 % de la production est réalisée en France (35 % en Europe et 15 % en Asie).

Depuis 2012, Editions est également signataire du Pacte mondial de l'ONU, la plus importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable.

3.1.4.7. Environnement réglementaire

L'activité d'Editions est particulièrement encadrée par deux lois sur le prix du livre : la loi du 10 août 1981, relative au prix du livre imprimé, et la loi du 26 mai 2011, concernant le prix du livre numérique. L'éditeur est tenu de fixer un prix unique pour les livres qu'il commercialise en France. Le Syndicat national de l'édition et le Syndicat de la librairie française veillent au respect de ces lois.

Dans leur activité, les entités d'Editions gèrent des droits de propriété intellectuelle de tiers, auteurs ou contributeurs divers. Elles recourent à des contrats types qui leur permettent d'être cessionnaires des droits d'édition nécessaires. Les contrats d'édition ont fait l'objet d'une réforme législative importante en 2014 qui a profondément modifié le Code de la propriété intellectuelle.

Des spécialistes de la gestion des droits ont pour rôle d'assister les équipes à tout moment.

Enfin, Editions accorde une grande importance à la protection des données à caractère personnel et met en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées, conformément aux exigences du règlement européen sur la protection des données.

3.1.4.8. Piraterie

Editions lutte contre le piratage des œuvres littéraires dont les droits lui sont cédés. Le groupe utilise un outil de déréférencement LeakID et mène des procès ciblés en cas de piratage important.

3.1.4.9. Concurrence

Si l'édition reste aujourd'hui le premier marché de biens culturels en France (chiffre d'affaires en croissance de 1,4 % en 2019), il existe une disparité entre ses différents segments. Ainsi, au cours de l'année écoulée, le marché a notamment été porté par la bande dessinée, le manga ou le parascolaire et les sciences humaines. Les ventes de livres jeunesse ou de vie pratique sont restées stables et la littérature générale grand format a légèrement reculé.

Le secteur de l'édition est en pleine transformation : la lecture est engagée dans la guerre de l'attention que se livrent les contenus ; les canaux de distribution sont profondément impactés par le numérique ; les mutations industrielles du secteur, qu'il s'agisse des plateformes numériques, de l'autoédition, de l'impression à la demande ou du marché de l'occasion, obligent à une réinvention permanente.

3.1.4.10. Recherche et développement

Nathan soutient le laboratoire de sciences cognitives de la Sorbonne, le La PsyDÉ des professeurs Olivier Houdé et Grégoire Borst, via une action de mécénat.

Nathan accueille également une doctorante en contrat Cifre qui travaille notamment sur le développement d'outils pédagogiques destinés à renforcer le système inhibiteur des élèves. Les travaux s'appuient, de façon très originale, sur le réseau social pédagogique de Nathan, Lea.fr, qui fédère plus de 100 000 enseignants de primaire. Ce réseau permet d'associer des enseignants de terrain à des dispositifs expérimentaux et de disséminer les résultats de ces recherches.

Le projet Adaptiv' Maths, auquel participent Nathan, Daesign et Lea, aux côtés de laboratoires de recherche en sciences cognitives (CNRS Paris Descartes et université de Genève) et en intelligence artificielle (LIP6 et Inria), a été retenu pour développer un dispositif innovant d'apprentissage des mathématiques au CP, dans le cadre du volet « Éducation » du programme Investissements d'avenir piloté par Bercy.

3.1.5. JEUX VIDÉO MOBILES

Fleuron français des jeux vidéo, Gameloft jouit d'une expertise mondiale reconnue via ses 191 jeux vidéo sur smartphones développés dans ses 17 studios, et sa moyenne de 78 millions de joueurs mensuels pour l'année 2019. Le dernier volet de sa franchise phare, *Asphalt 9: Legends*, a reçu plusieurs récompenses, dont le prestigieux Apple Design Award 2019.

3.1.5.1. Création et production de jeux

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

Fin 2019, plus de 2 800 développeurs Gameloft travaillaient au développement de jeux téléchargeables. Cette force de création unique dans l'industrie a permis à la société de développer un catalogue très large qui couvre tous les genres : jeux grand public, jeux d'action, jeux de sport, jeux de réflexion, jeux d'aventure, etc.

Cette activité inclut la création de nouveaux jeux, la mise à jour régulière du catalogue – afin d'en allonger la durée de vie – et le déploiement, qui consiste à décliner chaque produit sur toutes les plateformes existantes et tous les modèles de téléphones.

Gameloft accorde une priorité absolue à la qualité de ses productions, qu'il maîtrise tout au long du processus créatif. Les 17 studios internes, implantés en Amérique, en Europe et en Asie, lui permettent de consolider son leadership en adaptant ses jeux aux spécificités de chaque marché, conjuguant ainsi vision globale et approche locale.

Gameloft dispose d'un large portefeuille de marques en propre avec des franchises comme *Asphalt* (course automobile), *Dungeon Hunter* (aventure), *Dragon Mania Legends* (simulation), *Song Pop* (quiz musical), *Modern Combat*, ou encore *Gangstar* et *World at Arms* (action). Ces franchises couvrent tous les genres et s'adressent à un large public.

En parallèle, Gameloft développe de nombreux jeux via des accords de partenariat noués avec de grands détenteurs de droits. La société travaille notamment avec Disney, Mattel®, Hasbro®, Fox®, Universal, LEGO® et Sega, ce qui lui permet d'associer certains de ses jeux aux plus grandes marques internationales : *Disney Magic Kingdoms*, *Minion Rush*, *Disney Princess Majestic Quest*, *LEGO® Legacy: Heroes Unboxed*...

Inspirées des grands héros de la culture populaire, ces franchises donnent naissance à des jeux mobiles reposant sur un univers et des personnages familiers. *Minion Rush* est un formidable succès pour Gameloft, avec près d'un milliard de téléchargements depuis 2013.

En 2019, plus de 1,5 million de jeux Gameloft ont été téléchargés chaque jour dans le monde.

3.1.5.2. Commercialisation des jeux mobiles

Le modèle *free-to-play* constitue une évolution majeure du modèle économique de Gameloft car les jeux y sont téléchargeables gratuitement, ce qui décuple les volumes de téléchargements. Ces jeux *free-to-play* génèrent des revenus à la fois à travers la vente de biens virtuels, qui permettent au consommateur de progresser plus rapidement dans le jeu, et à travers la publicité.

Gameloft a mis en place une structure interne de régie publicitaire digitale, Gameloft Advertising Solutions, qui commercialise des espaces publicitaires dans ses applications mobiles, ainsi qu'au sein d'applications tierces partenaires. Les revenus publicitaires générés par Gameloft Advertising Solutions représentent 12 % du chiffre d'affaires de la société en 2019. Ils viennent compléter les revenus issus de la vente de biens virtuels dans les jeux gratuits. Le montant des investissements publicitaires sur mobiles a atteint 190 milliards de dollars en 2019, contre 50 milliards de dollars en 2015. En 2019, Gameloft dispose d'une audience quotidienne moyenne de 9 millions de joueurs.

Outre les formats publicitaires traditionnels (bannières, interstitiels, vidéos), Gameloft Advertising Solutions propose des formats innovants tels que des mini jeux et des vidéos interactives permettant de mesurer le taux d'engagement de l'audience. Propriétaire de son inventaire, la société crée un environnement de *brand safety* donnant à l'annonceur un contexte d'affichage parfaitement maîtrisé.

Fort de l'expertise de Gameloft dans la conception de jeux vidéo, Gameloft Advertising Solutions propose également une offre de *gamification* permettant aux marques de communiquer de façon plus engageante.



1. *Ballistic Baseball*
2. *Overdrive City*



3.1.5.3. Distribution des jeux sur mobile

Gameloft dispose de nombreux canaux de distribution.

Tout d'abord, les boutiques numériques pour smartphones et tablettes tactiles, accessibles depuis les mobiles, tablettes et PC, représentent une part croissante des ventes d'applications mobiles dans le monde. Gameloft utilise ainsi les portails d'Apple (App Store), de Google (Google Play), de Microsoft (Windows Store) et d'Amazon (Amazon Appstore). Gameloft distribue aussi depuis 2012 ses jeux via plusieurs plateformes Android présentes en Chine. Toutes ces boutiques numériques agissent en tant que distributeurs OTT des jeux Gameloft et les revenus générés sont partagés entre la boutique et la société. Les services OTT ont représenté 72 % du chiffre d'affaires de Gameloft en 2019.

Ensuite, les jeux Gameloft sont distribués par plus de 318 opérateurs télécoms dans 110 pays. Aucun des concurrents de la société ne possède un réseau de distribution équivalent. Les abonnés de ces opérateurs peuvent acheter et télécharger les jeux Gameloft directement sur l'écran d'accueil de leur téléphone lorsque ceux-ci ont été préembarqués par le fabricant du téléphone (Gameloft collabore avec Nokia, Samsung, LG, ZTE, Motorola, RIM, Huawei, etc.) ou via la boutique numérique de l'opérateur. La facturation est le plus souvent gérée par l'opérateur : le coût du jeu est intégré dans la facture téléphonique du consommateur ou facturé via un SMS. Les opérateurs agissent ici en tant que distributeurs des jeux Gameloft et les revenus générés sont partagés entre eux et la société. Ces accords avec les opérateurs et fabricants de téléphones ont représenté 16 % du chiffre d'affaires de Gameloft en 2019.

La société se positionne également sur les évolutions de l'industrie du jeu vidéo et accompagne, grâce à son expertise, l'émergence des modèles de distribution de jeux par abonnement. Ainsi, Gameloft a développé pour le compte des opérateurs téléphoniques TIM et SFR des applications de distribution de jeux proposant, sur abonnement, une sélection de titres adaptés à l'âge des joueurs. La société a également développé *Ballistic Baseball Rivals*, un jeu inclus dans Apple Arcade, l'offre d'abonnement d'Apple.

3.1.5.4. Environnement réglementaire

Comme tout éditeur de jeux vidéo, Gameloft doit se conformer à de nombreuses lois et réglementations nationales complexes qui évoluent rapidement, que ce soit au regard du contenu de ses jeux, de la protection des consommateurs et plus particulièrement du public mineur, du traitement des données à caractère personnel ou de la conduite générale des affaires. La société maintient une veille permanente sur les évolutions réglementaires dans les différents pays où elle est présente et est soucieuse de se conformer aux règles et aux usages en vigueur.

À ce titre, Gameloft a mis en place des procédures adaptées afin de respecter les lois et réglementations locales relatives à la protection des droits

des consommateurs, incluant notamment l'information sur les règles d'utilisation et le contenu des jeux, d'une part, en se référant aux classifications d'âges (*age rating*) des applications et des jeux distribués sur les plateformes mobiles – permettant de comprendre à quelle tranche d'âges une application est adaptée (classifications variables d'une région à l'autre) – et, d'autre part, à travers une notification, au moment du lancement des jeux, avertissant les utilisateurs qu'ils peuvent contenir des achats intégrés payants.

Gameloft accorde également une importance significative au respect des réglementations en matière de collecte, d'exploitation, de conservation et de transfert des données à caractère personnel, qui évoluent de façon permanente. Ainsi Gameloft se conforme-t-il aux exigences du droit applicable à la protection des données et notamment au règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (règlement général sur la protection des données ou RGPD, entré en vigueur le 25 mai 2018).

En outre, dans le cadre de la protection des données à caractère personnel, une attention particulière est apportée à la protection des mineurs. Dans ce cadre, la société a intégré dans les jeux à destination des enfants les règles du *Children's Online Privacy Protection Act* ayant pour objet de protéger la collecte et l'exploitation des données personnelles des mineurs de moins de 13 ans résidant aux États-Unis, les mesures préconisées par l'Office of Fair Trading au Royaume-Uni et aussi, plus généralement, les recommandations découlant des travaux menés par la Commission européenne. De manière générale, seules les informations strictement nécessaires pour l'activité de Gameloft sont collectées et la société veille à offrir un environnement protégé à tous ses joueurs en garantissant un usage responsable des données personnelles collectées.



1. Garorock

2. Brive Festival



3.1.5.5. Piraterie

La piraterie est une pratique très nuisible à l'industrie du jeu vidéo sur mobile. L'impact sur les ventes peut s'avérer considérable car le jeu vidéo est traditionnellement l'une des rubriques rapportant le plus d'argent sur les boutiques applicatives d'Apple, de Google et de Microsoft. Le modèle économique *freemium* reste la parade la plus utilisée contre le piratage.

Gameloft dédie une équipe de juristes à la valorisation de ses droits et à leur protection afin de lutter le plus efficacement possible contre toutes les formes de contrefaçon et de piraterie. À ce titre, il a mis en place un système de veille permanent lui permettant d'agir rapidement dès la mise en ligne de copies illégales.

3.1.5.6. Concurrence

Le marché du jeu vidéo sur smartphone et tablette tactile connaît un essor sans précédent depuis dix ans, largement porté par les pays asiatiques. En décembre 2019, six des dix premières sociétés du marché en termes de revenus sur les stores Apple et Google étaient asiatiques (source : App Annie, janvier 2020).

Le niveau de concurrence dans l'industrie du jeu mobile s'est fortement accentué ces dernières années parallèlement aux nombreuses levées de fonds, introductions en Bourse et fusions-acquisitions du segment d'activité. Ce sont plusieurs centaines de nouveaux jeux qui sont ainsi soumis à Apple et mis en ligne sur l'App Store chaque jour.

Portés par les jeux *hardcore* et *hyper-casual*, les jeux sur mobile représenteront 54 % du marché des jeux vidéo en 2020 (selon App Annie).

Le niveau de concurrence global du marché du jeu mobile est reparti à la hausse comme dans les années 2000-2006. La capacité de Gameloft à consolider sa position actuelle parmi les leaders du marché conditionnera la croissance de son activité.

3.1.5.7. Recherche et développement

Gameloft met tous les moyens nécessaires au développement des différents jeux en termes de ressources humaines et d'infrastructures. Il met aussi à disposition des différentes équipes de développement du matériel de téléphonie, dans le but de communiquer plus rapidement avec les équipes de production dans les filiales.

Gameloft comptabilise en charges les coûts lors de leur engagement pour les développements de jeux sur téléphone portable. La société développe et met en ligne chez les opérateurs chaque année plusieurs milliers de versions de ses jeux afin de couvrir les 300 modèles de téléphones mobiles et les 15 000 modèles de smartphones en 17 langues.

Cette extrême fragmentation et la nature globale des informations reçues des opérateurs au sujet des ventes ne permettent pas à Gameloft d'appréhender de façon précise les frais de développement des jeux sur téléphone

mobile et les avantages économiques futurs de chacune de ces versions, d'un point de vue tant technique que commercial. Sur cette base, la société ne remplissant pas tous les critères d'activation définis par la norme IAS 38, les dépenses sont comptabilisées en charges.

3.1.6. ACTIVITÉS DE SPECTACLE VIVANT, DE BILLETTERIE, D'ACCOMPAGNEMENT DE TALENTS, DE FRANCHISE ET DE BRAND MARKETING

Vivendi développe un ensemble d'activités complémentaires à celles de ses principaux métiers, fédérées sous Vivendi Village. C'est le cas dans le domaine du spectacle vivant, où le groupe a fortement accru en 2019 le nombre de festivals qu'il contrôle, poursuivi le développement de son réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique et élargi et fédéré ses activités de billetterie, en forte croissance, sous une marque unique. Le talent demeure le socle de toutes les activités du groupe, avec la signature en 2019 de nombreux nouveaux artistes en musique et en humour et le renforcement de son activité de producteur de spectacles. Vivendi Village poursuit également un travail d'acquisition et de valorisation de propriétés intellectuelles. Il a intégré en 2019 une nouvelle entité, Vivendi Brand Marketing, qui assure l'interface entre les capacités créatives du groupe et les marques en recherche de nouvelles formes d'expression.

3.1.6.1. Le *live* : spectacles, festivals et salles

Olympia Production et U Live

Olympia Production, société de production de spectacles créée en 2016, a produit plus d'un millier de concerts et spectacles en 2019. Elle accompagne dans leur carrière 67 artistes, jeunes talents ou talents confirmés représentant une grande diversité de styles et de genres musicaux, notamment grâce aux acquisitions réussies des sociétés françaises Yuma Productions et Strong Live Agency, ainsi que 8 autres dans le domaine de l'humour.

Parmi les têtes d'affiche d'Olympia Production en 2019, on peut mentionner Jenifer, Eddy de Pretto, Dadju, Columbine et Clara Luciani pour la musique et Roman Frayssinet, Marina Rollman et Guillermo Guiz dans l'humour.

Olympia Production contribue par ailleurs à l'existence et au développement d'une offre diversifiée de festivals en France. Il est propriétaire à ce jour de quatre festivals : Garorock, à Marmande (acquis en 2019 et qui est l'un des principaux festivals de musique en France par le nombre de spectateurs), Les Déferlantes, à Argelès-sur-Mer, Live au Campo, à Perpignan, et Brive Festival, en partenariat avec le groupe Centre France. Il coproduit par ailleurs les festivals d'ODP Talence et du Blue Note Festival, à Paris, ce dernier en association avec UMG. Olympia Production assure en outre depuis 2018 la production exécutive et la programmation du festival marocain Mawazine, l'un des plus grands festivals de musique au monde, avec quelque 2,7 millions de festivaliers.

Olympia Production a constitué en 2019 une société commune avec OL Groupe (Olympique Lyonnais) pour produire le Felyn Stadium Festival, qui se tient pour la première fois les 19 et 20 juin 2020 au Groupama Stadium de Lyon. Ce festival propose une programmation très diverse, mixant des artistes internationaux et français ainsi que des nouveaux talents : Red Hot Chili Peppers, DJ Snake, Dadju, Body Count, Shaka Ponk, Last Train... Par-delà la musique, ce festival accueille, dans un esprit de mixité culturelle et intergénérationnelle, du *street art*, un village gastronomique et des animations sportives.

U Live, une société créée par UMG, a rejoint Vivendi Village en 2019 pour constituer un ensemble cohérent avec Olympia Production. U Live détient cinq festivals en Grande-Bretagne : Nocturne, qui se tient dans le cadre somptueux de Blenheim Palace dans l'Oxfordshire, Love Supreme, festival de jazz dans l'East Sussex, Sundown à Norfolk (East Anglia), The Long Road, festival de musique country dans le Leicestershire et Junction 2, un festival de musique électronique à Londres. U Live innove également, avec la création et la tenue en 2020 de Kite Festival, un festival alliant concerts de musique *live* et débats autour de personnalités internationales et de leaders d'opinion.

En plus des festivals qu'il détient, U Live produit également deux autres festivals de musique électronique à Londres, Elrow Town London et Abode.

Olympia Production et U Live prévoient tous deux de poursuivre le déploiement de leurs activités en 2020 avec le développement ou l'acquisition de nouveaux festivals, y compris hors de leur territoire d'origine, comme pour Love Supreme Jazz Festival Japan, qui se tiendra en mai 2020 à Tokyo en partenariat avec UMG.

L'Olympia

L'Olympia a accueilli un peu plus de 300 spectacles et concerts en 2019, en forte progression par rapport aux deux dernières années, ce qui représente une occupation quasi permanente des lieux, mises en place et répétitions comprises.

Salle emblématique de Paris, l'Olympia demeure l'une des scènes préférées des artistes français ainsi que des têtes d'affiche internationales de passage dans la capitale. En septembre 2019, Taylor Swift a choisi l'Olympia pour son unique concert en Europe. En décembre, c'est tout naturellement à l'Olympia qu'une grande journée d'hommage à Johnny Hallyday s'est tenue, réunissant tous ses fans autour de projections de performances inédites de l'artiste, d'une reconstitution de sa loge et d'une exposition d'objets lui ayant appartenu.

L'Olympia poursuit sa politique d'ouverture à tous les publics tout en respectant l'ADN de la salle. Il accueille de nombreux artistes de la scène urbaine attirant un public jeune, ce qui s'est traduit par 118 concerts en configuration debout. L'Olympia a également multiplié en 2019 les opérations de commercialisation de la Salle de Billard, un espace classé monument historique datant de la fin du XIX^e siècle, ouvert aux privatisations ainsi qu'à l'organisation de spectacles plus intimistes pour un public d'environ 80 personnes.

L'Olympia devient aussi un lieu de prédilection pour faire se rejoindre les différentes entreprises de Vivendi, qui y multiplient les initiatives communes. Ainsi, la Nuit du rugby rassemble depuis plusieurs années toute la famille du ballon ovale au cours d'une soirée spéciale retransmise en direct sur Canal+. L'auteur à succès Harlan Coben, publié chez Editis, a réuni en novembre tous ses fans à l'Olympia, dévoilant une bande-son composée par Hildur Guðnadóttir, artiste Deutsche Grammophon (UMG), pour son dernier livre, à l'occasion d'une soirée conçue par Havas.

Véritable marque, l'Olympia se décline aujourd'hui avec exigence et cohérence sur un ensemble d'activités de divertissement. Après la création d'Olympia Production, en 2016, et de CanalOlympia, en 2017, une brasserie historiquement liée à l'Olympia et adossée à la salle a été acquise par le groupe en 2018 et rebaptisée « Le Petit Olympia », qui s'est vite imposée comme un lieu apprécié de bistronomie. En décembre 2019, C8 y a organisé les Olympia Awards, un grand show musical diffusé en direct sur sa chaîne. Et en janvier 2020, Canal+ lance Olympia TV, une nouvelle chaîne entièrement dédiée aux spectacles vivants, avec la mise en avant d'un genre différent chaque soir.

Le Théâtre de l'Œuvre

Le Théâtre de l'Œuvre, petit bijou niché à quelques pas de la place de Clichy, à Paris, est fort apprécié des artistes et acteurs pour sa grande proximité avec le public et son caractère intimiste.

Le Théâtre de l'Œuvre a accueilli quelque 400 spectacles en 2019, dont parfois 2 le même soir, avec une programmation diversifiée : des seul-en-scène avec des humoristes signés par Olympia Production comme Marina Rollman ou Roman Frayssinet, de la musique « autrement » avec André Manoukian, la pièce *Le Cercle des illusionnistes*, d'Alexis Michalik, récompensée par trois Molière, *La Passion suspendue*, où Fanny Ardant donne sa voix à Marguerite Duras, *Politiquement correct*, écrit et mis en scène par Salomé Lelouch.

Le Théâtre de l'Œuvre développe en parallèle une politique d'accueil d'événements privés en s'inscrivant dans une offre globale incluant l'Olympia et Le Petit Olympia.

CanalOlympia

CanalOlympia est le premier réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique. Avec trois nouvelles ouvertures durant l'année, quatorze salles CanalOlympia étaient opérationnelles à fin 2019 dans dix pays africains : deux à Conakry (Guinée), une à Yaoundé et une à Douala (Cameroun), une à Niamey (Niger), deux à Ouagadougou (Burkina Faso), une à Dakar (Sénégal), deux à Lomé (Togo), une à Cotonou (Bénin), une à Port-Gentil (Gabon), une à Brazzaville (Congo) et une à Antananarivo (Madagascar).

Les salles de cinéma, d'une capacité de 300 places, sont équipées des dernières technologies en matière de son et de projection, dont la 3D, et bénéficient de l'énergie fournie par des panneaux solaires et des batteries. Elles sont aussi équipées d'une scène ouverte à l'extérieur accueillant plusieurs milliers de personnes.

Près de 700 000 places de cinéma ont été vendues en 2019 avec une programmation diversifiée, proposant à la fois le meilleur du cinéma mondial (*Avengers*, *Le Roi lion*, *La Reine des neiges 2...*), et de nombreux films africains. Cette diversité s'inscrit aussi à travers des genres de films très variés. Les salles proposent aussi bien du cinéma d'animation, d'action que du cinéma d'horreur et d'aventure.

Une trentaine de concerts ont été accueillis dans le même temps. Celui de Toofan à Lomé, en décembre 2019, a rassemblé 8 000 personnes. Ceux de Damso à Dakar et de Burna Boy à Douala, respectivement en juin et en décembre 2019, ont rassemblé chaque fois environ 7 000 spectateurs.

Les salles CanalOlympia accueillent également de nombreux événements culturels (festivals, expositions, cérémonies de remise de prix).

CanalOlympia a vocation à devenir un véritable pôle d'attraction culturel et de divertissement dans les villes où les salles sont implantées. C'est dans cet esprit qu'un *escape game* a ouvert ses portes au courant du dernier trimestre à Cotonou, au Bénin (le premier du pays). Cette nouvelle activité donne accès à deux univers, deux expériences d'évasion distinctes (L'hôpital psychiatrique et Entre deux mondes). L'implantation le permettant, d'autres

activités, y compris un *food court* et des espaces sportifs et de jeux, seront mises en place dans le courant de l'année 2020. Plusieurs nouvelles salles seront également ouvertes en 2020, dont les premières en Afrique anglophone.

Vivendi Sports

Vivendi Sports conçoit et organise des compétitions sportives sur le continent africain et en Europe.

En décembre 2019, Vivendi Sports a également lancé, à Dakar, la première ligue afro-européenne de MMA : ARES Fighting Championship.

Le sport a toujours été un des piliers du développement du groupe. Les compétitions les plus populaires et les plus prestigieuses sont diffusées sur ses chaînes de télévision. Canal+ est le partenaire de nombreux événements sportifs dans tous les pays où il est présent. Ses équipes innovent en permanence, la manière de couvrir et de retransmettre les compétitions et ses journalistes et commentateurs font autorité.

Les compétitions sportives organisées par Vivendi Sports multiplient les transversalités entre les différentes entités du groupe. C'est ainsi que les compétitions se tiennent chaque fois que possible aux abords des salles CanalOlympia, pouvant être associées à des concerts avec des artistes Universal Music en Afrique et font l'objet d'une couverture privilégiée par les chaînes de télévision de Canal+.

3.1.6.2. Billetterie

See Tickets

See Tickets s'impose aujourd'hui comme un acteur majeur de la billetterie avec l'acquisition le 30 décembre 2019 de la société Starticket, un des leaders du marché en Suisse. See Tickets est dorénavant présent dans 9 pays en Europe ainsi qu'aux États-Unis, avec l'équivalent de près de 30 millions de billets dématérialisés de spectacles et d'événements vendus sur une base annuelle.

See Tickets a décidé en 2019 d'unifier ses activités dans ces différents pays autour d'une même marque et de mutualiser ses solutions techniques et ses services au bénéfice de l'ensemble de son réseau.

See Tickets compte environ 10 000 promoteurs de spectacles et d'événements pour lesquels il vend des billets : des lieux prestigieux comme le château de Versailles ou l'Olympia, à Paris, le House of Parliament, à Londres ; des festivals de premier plan comme Glastonbury, Tomorrowland, Garorock ou Les Vieilles Charrues ; des clubs sportifs comme l'Olympique Lyonnais ; des événements emblématiques ou encore les billets pour embarquer sur le *Queen Mary*, dont le port d'attache est à Los Angeles.

La preuve du savoir-faire de See Tickets a été apportée une fois de plus en 2019 lorsque 2,4 millions de personnes se sont connectées en l'espace de trente-quatre minutes pour acheter les 135 000 billets disponibles pour le prestigieux festival de Glastonbury de 2020.



1. Salle de Billard, l'Olympia

2. Vivendi Sports



See Tickets est également activement engagé dans la revente légale de billets entre particuliers. En France, le groupe gère par ailleurs Infoconcert.com, référence en matière d'agenda et d'informations détaillées de l'ensemble des concerts et des manifestations culturelles de l'Hexagone.

3.1.6.3. En amont et en aval de la chaîne de valeur du divertissement

Aux deux extrémités de la chaîne de valeur du divertissement, Vivendi Village intègre, en amont, une activité d'acquisition et de valorisation de propriétés intellectuelles et, en aval, au niveau des consommateurs, une entité assurant l'interfaçage entre les métiers du groupe et les marques qui s'adressent à ces derniers.

The Copyrights Group

Avec The Copyrights Group, Vivendi est devenu notamment le propriétaire en 2016 de la marque Paddington. Il détient l'ensemble des droits d'exploitation hors édition classique de cet ourson célèbre de la littérature britannique. Paddington est au cœur d'une stratégie transversale s'appuyant sur la chaîne de valeur du groupe. C'est ainsi qu'une série animée de 26 épisodes s'adressant aux enfants en âge préscolaire, *Les Aventures de Paddington*, a été produite par Studiocanal et a été diffusée en janvier 2020 aux États-Unis sur Nickelodeon et ailleurs dans le monde dans le courant de l'année. The Copyrights Group multiplie les initiatives donnant vie au personnage : merchandising dans le monde entier, pièces de monnaie frappées à son effigie avec la Royal Mint, partenariat avec l'Unicef, spectacles de marionnettes à New York ou *Paddington on Ice* à Londres, dans des parcs d'attractions, sans oublier une boutique dans la gare londonienne de Paddington. En 2019, The Copyrights Group a signé un partenariat commercial pour le développement de *Mush Mush and the Mushables*, une série d'animation pour enfants cofinancée par Canal+ et offrant des perspectives de synergies dans le groupe.

Vivendi Brand Marketing

Vivendi Brand Marketing est une société assurant l'interface entre les multiples compétences en stratégie, conception et production de contenus du groupe et les marques à la recherche de nouveaux modes d'expression et de *brand content*. Intégrée au sein de Vivendi Village en 2019, Vivendi Brand Marketing exerce une double mission : faciliter la coopération entre les différentes sociétés et les métiers du groupe en leur permettant de créer de la valeur supplémentaire par la mise en place de synergies, et faire valoir vis-à-vis des entreprises extérieures au groupe les compétences et le leadership de Vivendi en matière de marketing et stratégie de contenus. Plus de 250 projets bénéficiant du soutien de l'ensemble de l'écosystème du groupe ont ainsi été réalisés en 2019, allant de l'organisation de formations, d'aide à l'analyse de données, d'études, à la réalisation de campagnes et de productions associant les talents du groupe.

3.1.7. NOUVELLES INITIATIVES

3.1.7.1. Agrégateur de contenus

Dailymotion est un acteur de référence du digital capable d'héberger et de diffuser des contenus vidéo dans le monde entier.

Dailymotion s'est réinventé en lançant une nouvelle plateforme vidéo proposant à ses utilisateurs des contenus de qualité. Se distinguant des autres plateformes d'agrégation vidéo, il a modifié son positionnement éditorial pour se concentrer sur :

- l'audience des 18-49 ans, qui est une cible non prioritaire pour les services vidéo en ligne existants mais stratégique pour les annonceurs ;
- des contenus pertinents et fiables provenant d'éditeurs leaders sur quatre grandes thématiques : actualités, divertissement, musique et sport ;
- une expérience utilisateur entièrement repensée et un player vidéo à la pointe de la technologie.

Cette nouvelle stratégie s'est traduite par une augmentation de la consommation des contenus de qualité, qui représentait à fin 2019 plus de 70 % de l'audience globale (contre près de 50 % à la fin de l'année précédente). En 2019, le nombre de vues sur ces contenus de qualité a progressé de plus de 50 % par rapport à 2018.

Cette croissance est portée par la signature de nombreux partenariats avec des éditeurs mondiaux de contenus de premier plan (plus de 280 en 2019 dont 70 aux États-Unis et des noms comme le Groupe Le Monde, la MLB – Ligue majeure de baseball –, la NHL, la Nascar, le groupe Hearst, Meredith, JPI Media, Konbini ou encore Gruner+Jahr), y compris dans des territoires nouveaux (Indonésie, Taiwan, Mexique), où Dailymotion connaît une très forte croissance d'audience.

La croissance de l'audience est portée également par des améliorations constantes de l'expérience utilisateur, avec notamment un travail sur les algorithmes de recommandations qui a permis d'offrir un environnement plus sûr et mieux personnalisé.

Dailymotion a lancé fin 2018 sa propre plateforme programmatique pour permettre à ses partenaires de mieux monétiser leurs contenus. Cette plateforme est désormais connectée avec plus de 40 plateformes programmatiques (DSP) dont Adobe, Google DV360 et The Trade Desk.

Dailymotion bénéficie du statut d'hébergeur défini par la directive 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur (directive sur le commerce électronique), tel que confirmé par la Cour de cassation (arrêt de la première chambre civile du 17 février 2011). Depuis 2018, la plateforme Dailymotion a réalisé les évolutions nécessaires pour être en conformité avec les régulations européenne (RGPD) et californienne (CCPA) de protection des données privées.

La protection du contenu des ayants droit est une priorité absolue pour Dailymotion. Au-delà d'un effort constant de nettoyage de la plateforme et de la mise en place de solutions d'empreintes numériques pour protéger au mieux les ayants droit, Dailymotion a développé des outils d'alerte pour retirer plus rapidement les contenus pirates ou explicites, notamment demandés via les moteurs de recherche. Dailymotion lutte également sans cesse contre le trafic généré par des robots par l'amélioration continue de ses outils et l'accélération des cadences d'apprentissage automatique. En 2019, Dailymotion a signé de nouveaux partenariats avec des acteurs majeurs de la *brand safety*, dont MOAT et WhiteOps.

3.1.7.2. Fournisseurs d'accès à Internet

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

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

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

3.2. Participations

3.2.1. TELECOM ITALIA

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

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

3.2.2. MEDIASET

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

Au 31 décembre 2017, Vivendi détenait 340 246 milliers d'actions Mediaset, représentant 29,94 % des droits de vote. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante (1).

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

3.2.3. BANIJAY GROUP HOLDING

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

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

3.3. Communication financière, politique fiscale et cadre réglementaire

3.3.1. COMMUNICATION FINANCIÈRE

3.3.1.1. Politique d'investissement

La politique de création de valeur de Vivendi intègre à la fois des opérations de croissance organique et externe. Dans cet esprit, le groupe sélectionne ses projets d'investissement selon plusieurs critères :

- ▶ la croissance attendue de l'investissement ainsi que son impact sur la progression du résultat net ajusté par action et sur la trésorerie ;
- ▶ la rentabilité de l'investissement par rapport à l'appréciation du risque financier ;
- ▶ l'évaluation approfondie des risques non financiers (comme géopolitiques ou de responsabilité sociétale et environnementale...).

Tous ces projets sont examinés par le Comité d'investissement composé du Président et des membres du Directoire, des principaux directeurs du siège et des directeurs opérationnels et financiers des métiers. Ce Comité se réunit deux fois par mois.

Les projets les plus importants font l'objet d'une approbation par le Conseil de surveillance.

Pour les principales opérations, une mission d'audit post-acquisition est menée afin de comparer les résultats opérationnels et financiers réels avec les hypothèses retenues lors de la décision d'investissement. Cet audit permet de tirer des leçons de ces opérations, notamment pour favoriser les meilleures pratiques au sein du groupe.

3.3.2. POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

3.3.2.1. Les objectifs de la communication financière de Vivendi

La communication financière de Vivendi repose sur le principe clair de fournir des informations exactes, précises et sincères sur la situation du groupe à l'ensemble des actionnaires, des analystes et des investisseurs. Le groupe s'assure qu'elle respecte les textes, les normes et les procédures en vigueur en France : la loi de sécurité financière, le Code monétaire et financier, les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), le référentiel défini dans le rapport COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ainsi que les réglementations et recommandations de l'AMF.

La Direction des relations investisseurs de Vivendi dialogue de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. Par ailleurs, elle alimente et actualise en permanence la rubrique Investisseurs/Analystes du site Internet www.vivendi.com, qui s'adresse notamment aux investisseurs institutionnels.

La communication financière de Vivendi auprès des investisseurs institutionnels se traduit aussi par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des dirigeants du siège et des métiers du groupe à des conférences d'investisseurs.

(1) Se reporter à la note 24 « Litiges » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du chapitre 4.

Enfin, la Direction des financements et de la trésorerie est en contact permanent avec les agences de rating qui notent la dette du groupe.

Au total, en 2019, ce sont 456 « événements » (*roadshows*, conférences investisseurs, rendez-vous au siège de Vivendi ou dans ses filiales, contacts analystes et investisseurs...) qui ont été organisés en Europe et aux États-Unis. Ils ont permis aux équipes dirigeantes de Vivendi ou de ses filiales de rencontrer les représentants de 226 institutions financières et actionnaires pour leur présenter l'activité, les résultats et les perspectives du groupe.

Enfin, Vivendi développe une communication ad hoc à destination des analystes et investisseurs spécialisés dans l'investissement socialement responsable.

3.3.2.2. La communication pour les actionnaires individuels

Vivendi dispose d'un service de communication pour les actionnaires individuels. Il gère un Numéro Vert, le Club des actionnaires, le Comité des actionnaires, les pages actionnaires du site Internet du groupe et le compte Twitter.

Les 200 000 actionnaires individuels de Vivendi peuvent appeler le 0805 050 050, poser leurs questions ou faire part de leurs suggestions au service. Ce dernier est joignable du lundi au vendredi aux heures de bureau. Les actionnaires peuvent également le contacter par e-mail (actionnaires@vivendi.com) et par courrier (Vivendi – Service informations actionnaires individuels – 42, avenue de Friedland – 75380 Paris Cedex 08).

C'est également ce service qui gère le Club des actionnaires. Créé en 2010, le Club propose aux actionnaires de participer à des événements et réunions leur permettant de mieux appréhender les activités, la stratégie et les résultats financiers de Vivendi. Deux fois par an, un programme des différents événements est envoyé à ses membres (il est également consultable sur le site Internet www.vivendi.com).

En 2019, le Club a organisé 11 réunions (réunions thématiques « Jeudi, c'est Vivendi », « Mardi de la musique », e-réunions avec l'École de la Bourse et réunions financières) et plus de 35 événements (avant-premières de films produits ou distribués par Studiocanal, retransmissions d'opéras, spectacles des associations partenaires de Create Joy, soirées d'artistes signés par Olympia Production, visites de l'Olympia, de l'Opéra-Comique et du théâtre de l'Odéon, ainsi qu'expositions « Quand Fellini rêvait de Picasso » et « Les vampires au cinéma » à la Cinémathèque).

Le Club des actionnaires de Vivendi s'attache à proposer à tous ses actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, des réunions et des spectacles. En 2019, les actionnaires de Biarritz, Bordeaux, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Lille, Marseille, Montpellier, Nantes, Orléans ou encore Toulouse ont ainsi pu assister à des événements. Des réunions numériques, retransmises via le site Internet de Vivendi et donc accessibles à tous les actionnaires quel que soit leur lieu de résidence, sont aussi organisées.

En 2009, le groupe a créé un Comité des actionnaires composé de 11 membres. Ce Comité, qui se réunit trois fois par an et lors de l'Assemblée générale, constitue une passerelle entre les actionnaires individuels de Vivendi et la Direction. Il travaille plus particulièrement sur la communication destinée aux actionnaires. La moitié de ses membres a été renouvelée cette année.

Le service actionnaires individuels a également développé sa communication digitale. Outre les pages « Actionnaires individuels » du site Internet du groupe et la tenue d'e-réunions, il gère un compte Twitter. Les pages du site Internet permettent d'avoir des informations sur l'Assemblée générale, le Club des actionnaires, le Comité des actionnaires et d'avoir accès aux communiqués de Vivendi, à un livret et à une vidéothèque. De son côté, le compte Twitter rend compte de l'actualité du groupe et des marchés financiers, ainsi que des événements du Club des actionnaires.

3.4. Politique fiscale

La politique fiscale du groupe vise à s'assurer que :

- ▶ la position du groupe en matière fiscale est comprise de manière claire à tous les niveaux hiérarchiques ;
- ▶ des modes d'organisation adéquats sont identifiés et utilisés afin de s'assurer que l'impôt est correctement calculé et payé dans les délais dans les États dans lesquels il est dû ;
- ▶ des principes comptables adéquats (incluant la politique de prix de transfert) sont identifiés et suivis afin de s'assurer que l'impôt est correctement calculé et payé dans les États dans lesquels il est dû ;
- ▶ les allègements fiscaux susceptibles de bénéficier au groupe sont identifiés et demandés dans le respect des délais légaux ;
- ▶ les conseils extérieurs auxquels il est fait appel ont la qualification adéquate et une réputation justifiée ;
- ▶ dans la mesure du possible, et si cela est permis par la législation locale, des relations transparentes et constructives sont développées et maintenues avec les autorités fiscales locales ;
- ▶ lorsqu'une société du groupe fait l'objet d'un contrôle fiscal, un personnel adéquat et/ou des conseils extérieurs sont affectés à cette procédure de contrôle, afin de faciliter le bon déroulement du contrôle et permettre sa clôture dans les meilleurs délais.

La politique du groupe s'applique à tous les impôts dus à tous les niveaux de juridiction (locale, régionale, nationale).

Le groupe témoigne d'un seuil de tolérance très bas à l'égard du risque fiscal, et notamment refuse :

- ▶ de localiser des bénéfices dans des paradis fiscaux, ou dans des États à faible imposition dans lesquels le groupe ne dispose pas d'une présence économique et commerciale réelle ;
- ▶ de mettre en place des contrats de licences ou tout autre montage dont l'objectif est de transférer artificiellement des bénéfices dans des États à faible imposition ;
- ▶ de souscrire ou de prendre part à des montages qui ne présentent aucun avantage commercial réel, ou dans lesquels l'un des buts principaux est de bénéficier d'un avantage fiscal.

Le groupe ne s'interdit pas d'atténuer de manière justifiée sa charge fiscale et ses coûts administratifs liés aux déclarations fiscales en faisant un usage approprié des options mises à sa disposition par les législations fiscales de chaque pays où il exerce ses activités. Ainsi, le groupe ne renonce pas, dans le cadre d'une gestion fiscale légitime, à faire la meilleure utilisation qui soit des allègements fiscaux existants et des utilisations de déficits fiscaux nés sur les exercices précédents. Quand cela est possible, de telles opérations sont présentées aux autorités fiscales compétentes et validées avec elles.

À défaut, un avis est sollicité afin de confirmer qu'un éventuel différend sera tranché plus probablement en faveur du groupe qu'en faveur des autorités fiscales.

La Direction fiscale emploie des fiscalistes à Paris, New York, Londres et Berlin. Le Directeur fiscal est supervisé par le Secrétaire général du groupe.

Le groupe s'est engagé à maintenir des relations constructives et transparentes avec les autorités de tous les autres pays dans lesquels il exerce ses activités, lorsque la législation locale et les usages l'autorisent. Il considère que de telles relations procurent des avantages à long terme, bénéficiant aussi bien au groupe qu'aux autorités fiscales locales.

3.5. Assurances

Vivendi bénéficie d'une couverture d'assurance centralisée de ses propres risques ainsi que de ceux de toutes ses filiales. Ces programmes sont mis en place par la Direction des assurances du groupe auprès des principaux assureurs français et internationaux. Ces contrats font l'objet d'appels d'offres réguliers permettant de bénéficier des meilleures conditions techniques et financières. Seule la couverture de certains risques d'UMG fait l'objet de contrats souscrits par cette filiale aux États-Unis.

Ces programmes d'assurance interviennent en complément d'une politique de gestion des risques. Dans le cadre du programme Dommages/Pertes d'exploitation, des visites régulières des principaux sites du groupe, en France et à l'international, sont effectuées par les assureurs. Elles permettent à ceux-ci de mieux apprécier les risques couverts et à Vivendi d'optimiser les conditions de négociation des polices d'assurance correspondantes. Dans le cadre de cette politique de gestion des risques, il existe par ailleurs des plans de reprise d'activité ou de secours en cas de sinistre touchant un centre névralgique pour un métier donné, ainsi que des mesures de protection de l'environnement.

Parmi les principaux programmes d'assurance souscrits par Vivendi, on peut citer les polices dommages et pertes d'exploitation, responsabilité civile et accidents du travail.

3.5.1. DOMMAGES ET PERTES D'EXPLOITATION

Des programmes généraux d'assurance pour l'ensemble du groupe ont été contractés pour un montant global de couverture cumulée pouvant atteindre 400 millions d'euros par sinistre. Ces programmes couvrent les risques d'incendie, de dégât des eaux, d'événements naturels et ceux liés au terrorisme (selon les contraintes législatives de chaque pays/État concerné) ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à ces événements. En règle générale, la franchise applicable par sinistre est de 250 000 euros pour les sites industriels du groupe.

3.5.2. RESPONSABILITÉ CIVILE

Des programmes de couverture de responsabilité civile d'exploitation et de produits pour l'ensemble du groupe ont été mis en place pour un montant total de garantie cumulé de 200 millions d'euros par an.

3.5.3. ACCIDENTS DU TRAVAIL

Certains programmes sont spécifiques aux activités conduites aux États-Unis, notamment pour couvrir les risques maladie et les accidents du travail, dont l'obligation d'assurance est à la charge de l'employeur. Des programmes dits « workers' compensation » ont été conclus pour répondre aux obligations des différentes législations des États.

3.6. Investissements/Désinvestissements

Les principaux investissements ou désinvestissements réalisés par Vivendi comprennent :

- ▶ les investissements de contenus, présentés dans la note 10 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4 ; leur incidence sur la situation financière de Vivendi est décrite dans la section 2.2. du rapport financier du chapitre 4 ;
- ▶ les investissements ou désinvestissements financiers, décrits dans la note 2 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4 ; leur incidence sur la situation financière de Vivendi est décrite dans la section 2.3. du rapport financier du chapitre 4 ;

- ▶ les investissements industriels, présentés par métier dans la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4 ; leur incidence sur la situation financière de Vivendi est décrite dans la section 2.2. du rapport financier du chapitre 4.

En outre, les engagements contractuels pris par Vivendi, au titre des investissements financiers et des investissements industriels, sont décrits dans la note 23 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 4.

3.7. Variations saisonnières

Les activités des filiales de Vivendi connaissent une relative saisonnalité. Le volume des ventes est plus important au cours du dernier trimestre, où UMG réalise près d'un tiers de ses ventes. Toutefois, le développement du streaming et des abonnements ainsi que des activités de spectacles a permis de mieux étaler les ventes sur l'année.

Du côté de la télévision payante, les revenus de Groupe Canal+ sont plus réguliers puisqu'ils dépendent des contrats d'abonnement. Les recrute-

ments sont toutefois plus importants à la rentrée de septembre et lors des fêtes de fin d'année.

Chez Editis, la saisonnalité des ventes est légèrement plus forte sur le second semestre, tirée notamment par le scolaire, la rentrée littéraire et les ventes de livres de fin d'année.

La saisonnalité n'est pas réellement perceptible pour les activités liées à l'expérience client et aux métiers de l'événementiel.

3.8. Matières premières

Les principales matières premières utilisées par les filiales de Vivendi sont :

- le papier pour les livres chez Editis, et les emballages des produits chez UMG et Groupe Canal+ ;
- le polycarbonate pour la production de CD ou de DVD chez UMG et Groupe Canal+.

Le papier et le polycarbonate ne connaissent pas de variation de prix pouvant avoir un impact significatif sur les activités de Groupe Canal+. De son

côté, UMG a conclu différents contrats avec ses fournisseurs, le protégeant des fluctuations des prix de ces matières premières. De même, Editis a mis en place une politique d'approvisionnement avec des contrats long terme et diversifie ses sources d'approvisionnement.

D'une manière générale, les activités des filiales de Vivendi ne présentent pas de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de matières premières.

SECTION 4. PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1. La performance extra-financière au cœur de la gouvernance

2019 a été pour Vivendi une année de recentrage de sa feuille de route environnementale et sociétale sur des priorités qui traduisent ses réflexions sur le rôle de l'entreprise dans la société. Menée à l'occasion des travaux sur la déclaration de performance extra-financière, et en cohérence avec la démarche de performance durable (voir section 2.3), cette réflexion sera poursuivie en 2020.

La feuille de route se décline désormais autour de trois engagements :

- **répondre à l'urgence climatique ;**
- **soutenir une création ambitieuse et plurielle ;**
- **révéler les talents dans leur diversité.**

Ces trois engagements, détaillés dans la section 4.3 du présent chapitre, constituent le cadre de la performance extra-financière de Vivendi.

4.1.1. UNE MOBILISATION TRANSVERSE

La Direction RSE (responsabilité sociétale d'entreprise) est rattachée au Secrétaire général, membre du Directoire de Vivendi. Elle définit les orientations stratégiques de la politique de responsabilité sociétale et assure des missions transverses pour ancrer davantage les enjeux liés à la performance extra-financière dans les décisions et dans les métiers du groupe, ceci afin de définir une performance globale :

- elle conduit la démarche de mesure de la création de valeur en coopération avec un Comité de pilotage composé de membres du Directoire et des directions fonctionnelles du groupe (finance, juridique, fusions-acquisitions, ressources humaines) ;
- elle déploie le « Programme de vigilance », actuellement en cours de refonte, ainsi que le dispositif anticorruption ; à ce titre, elle participe au Comité des risques piloté par la Direction de l'audit et des projets spéciaux ainsi qu'au Comité compliance (voir chapitre 2, section 3) ;
- elle développe la feuille de route Climat du groupe et propose les objectifs en matière de réduction des émissions de GES ;
- au sein du groupe, elle mène des échanges réguliers avec les directions fonctionnelles du siège et des filiales (RSE, juridique, finance, ressources humaines, communication, achats) pour mettre en œuvre la politique de responsabilité sociétale ;
- elle veille aux bonnes relations du groupe avec ses parties prenantes externes : clients, société civile, investisseurs... ;
- elle peut être amenée à participer, avec la Direction des relations investisseurs, à des réunions de présentation dédiées à la démarche de responsabilité du groupe.

Le Conseil de surveillance est directement impliqué dans la gouvernance de la performance extra-financière du groupe. Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil de surveillance suit régulièrement l'évolution de la politique de responsabilité sociétale du groupe. Il est informé par le Directoire des résultats de cette politique au travers du rapport d'activité trimestriel.

Créé en 2017, le Comité RSE a pour mission de préparer les décisions du Conseil, de lui faire des recommandations ou d'émettre des avis sur les enjeux sociaux et environnementaux du groupe, le dialogue social, l'engagement des collaborateurs et les projets sociétaux. Il propose des axes d'amélioration pour le groupe sur les thématiques de responsabilité sociétale. En 2019, ses travaux ont porté sur :

- la déclaration de performance extra-financière ;
- le Comité diversité ;

- les partenariats du groupe ;
- la contribution sociale et environnementale du groupe.

Le Comité d'audit examine la politique de responsabilité sociétale du groupe et le programme de conformité deux fois par an. En 2019, le comité s'est réuni deux fois. Ses travaux ont porté notamment sur :

- la déclaration de performance extra-financière ;
- le déploiement du programme anticorruption.

Dès 2010, le Conseil de surveillance a inclus, dans la rémunération variable des dirigeants, des critères RSE liés aux trois engagements stratégiques communs à toutes les filiales et en rapport avec leur activité. Ceux-ci ont été révisés en 2020, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, afin d'être adaptés aux évolutions des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) du groupe, qui reposent sur la mise en œuvre des missions suivantes : réduire l'empreinte environnementale, promouvoir les talents et la diversité, déployer le programme de conformité. Le poids des critères ESG pour 2020 a en outre été renforcé, de 5 % à 12 % (cf. Politique de rémunération du Président et des membres du Directoire, présentée en section 2.1 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel). Le Conseil a demandé que les critères établis pour chaque métier relèvent de leur savoir-faire et de leur positionnement.

4.1.2. LE REPORTING EXTRA-FINANCIER, OUTIL DE PILOTAGE

Vivendi a bâti un reporting extra-financier qui affiche clairement, auprès de ses parties prenantes, le positionnement, les opportunités et les risques extra-financiers du groupe. L'intégration d'indicateurs liés aux engagements stratégiques constitue une démarche innovante dans le secteur des médias.

Pour répondre aux exigences de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, Vivendi a effectué, en 2019, une mise à jour de son protocole de reporting des données environnementales, sociales et sociétales pour encore mieux adresser la pertinence de ses enjeux de responsabilité et affiner la mesure des actions menées.

La mise à jour du protocole a donné lieu à un échange avec les filiales pour assurer une meilleure compréhension des indicateurs par les contributeurs et également pour s'adapter aux évolutions des activités du groupe. La Direction RSE s'est appuyée sur un réseau de correspondants désignés pour relayer les bonnes pratiques et coordonner la remontée des informations extra-financières dans chacune des filiales. Les données ont été collectées à l'aide d'un dispositif de reporting déployé à l'échelle du groupe et alimenté par plus de 400 contributeurs.

4.1.3. LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Vivendi s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie. Le groupe entretient un dialogue avec les milieux académiques et associatifs ; il échange avec les communautés financière et extra-financière ainsi qu'avec les actionnaires individuels. Les partenaires sociaux sont sensibilisés à la politique de responsabilité sociétale dans le cadre de leur cycle annuel de formation (les démarches de dialogue avec les collaborateurs ou représentants du personnel sont décrites dans la section 4.3.3.2.2 du présent chapitre).

Les collaborateurs sont des acteurs clés de l'engagement de l'entreprise. En 2019, la Direction RSE a organisé un séminaire international pour partager avec eux les projets innovants et les bonnes pratiques autour des trois engagements du groupe. Le séminaire, accueilli dans les locaux de l'agence

BETC, a réuni la communauté RSE élargie, composée des responsables RSE des filiales, des représentants des directions du siège (audit et risques, RH, communication, juridique, business développement) ainsi que des représentants des fonctions opérationnelles des filiales qui portent ou sont concernées par la démarche de responsabilité du groupe.

Vivendi poursuit par ailleurs ses échanges avec plusieurs agences de notation extra-financière, ce qui l'aide à mieux connaître son positionnement sectoriel et à mieux analyser les progrès à réaliser. En 2019, Vivendi a renouvelé son intégration dans les indices FTSE4Good Developed et le FTSE4Good Europe (FTSE Russell), les registres d'investissement Ethibel Pioneer et Ethibel Excellence et les indices Ethibel Sustainability Index Excellence Global et Europe, les indices Euronext Vigeo France 20, World 120, Eurozone 120 et Europe 120 ainsi que plusieurs indices établis par Stox®. Vivendi figure dans le 1^{er} pourcent des entreprises cotées affichant les meilleures performances à l'échelle mondiale d'après une étude sur la conduite des sociétés en matière de respect des droits humains, réalisée par Vigeo Eiris (novembre 2018). Par ailleurs, le groupe participe à l'évaluation annuelle effectuée par le Carbon Disclosure Project.

Soucieux de progresser dans l'analyse de ses impacts sur la société, le groupe s'implique dans des initiatives multipartenaires. Il continue de contribuer à l'Alliance to Better Protect Minors Online, une initiative de la Commission européenne réunissant des entreprises du secteur des médias et des télécoms et des ONG en charge de la protection de l'enfance (voir section 4.3.2.2.2 du présent chapitre). Le groupe prend part aux travaux de l'AFEP sur le devoir de vigilance et est membre du Club Droits humains du Global Compact France, un lieu de réflexion permettant d'échanger et de partager les bonnes pratiques avec d'autres entreprises et acteurs associatifs.

La démarche de dialogue se matérialise également par la mise en place de partenariats qui permettent de tisser des liens avec des parties prenantes clés et de co-construire avec elles des solutions et des projets au service des engagements sociétaux du groupe. Parmi ces partenaires, détaillés dans la section 4.3.3.3 « Contribuer au développement local » du présent chapitre, figurent :

- ▶ la plateforme d'innovation LINCC (Les Industries numériques culturelles et créatives), pilotée par Paris&Co, l'agence d'innovation et de développement économique de Paris ;
- ▶ le réseau Les entreprises pour la Cité, groupe d'entreprises investies dans l'innovation sociale, dont Vivendi soutient plus particulièrement le programme Innov'Avenir destiné à sensibiliser les jeunes aux métiers du numérique et à la démarche entrepreneuriale, ainsi que la Charte de la diversité lancée en 2004 et dont Vivendi est l'un des signataires historiques ;
- ▶ Sciences Po et la fondation Dauphine, partenaires privilégiés du milieu académique que Vivendi soutient dans le déploiement des programmes Égalité des chances et Accès à la culture. Vivendi accompagne par ailleurs l'École du management et de l'innovation de Sciences Po et tout particulièrement son master Industries créatives : ce partenariat a permis la création du Prix pour la créativité et la diversité décerné en 2019 aux étudiants extra-européens ayant proposé les réflexions les plus originales sur le thème : « Comment la création peut-elle contribuer au bien commun ? » ;
- ▶ le comité scientifique de l'Université du réseau des référents handicap de l'Agefiph (L'Association de gestion de fonds pour l'insertion des personnes handicapées) dont Vivendi est membre. Ce comité scientifique est notamment constitué de personnalités issues du monde de l'entreprise, de l'économie sociale et solidaire, d'universitaires (philosophes, sociologues), et de représentants d'instances nationales en charge des questions d'inclusion.

Cette démarche fixe un cadre général que chacune des filiales du groupe s'approprie et décline avec ses propres interlocuteurs. Quelques exemples ci-après illustrent ce dialogue et les moyens mis en place pour faciliter les échanges au niveau des filiales.

Universal Music Group

UMG entretient un dialogue régulier avec un large éventail de parties prenantes externes, parmi lesquelles : les artistes et leurs managers, les auteurs-compositeurs, les distributeurs et les acteurs du numérique, les sociétés de gestion des droits d'auteur (comme Broadcast Music Inc., ASCAP et SESAC), les représentants locaux, provinciaux et nationaux des pays dans lesquels le groupe opère (et d'autres comme les autorités européennes), les organismes professionnels, des groupes de travail ou coalitions *ad hoc* (telles que la Digital Creators Coalition et la US Alliance for Music), et bien d'autres. Le dialogue commercial, comme par exemple une négociation commerciale, est généralement mené directement avec d'autres parties. D'autres dialogues, tels que ceux liés aux politiques publiques, peuvent être menés par le biais ou avec des associations mondiales et nationales de l'industrie de la musique, telles que l'IFPI (Fédération internationale de l'industrie phonographique) et les organismes nationaux qui y sont affiliés, et l'ICMP (*International Confederation of Music Publishers*).

En 2019, les principaux enjeux de politiques publiques traités par UMG comprenaient la législation sur le droit d'auteur dans plusieurs pays, ainsi que des enjeux relatifs au *value gap* (la différence entre la valeur du contenu proposé par certaines plateformes en ligne et la rémunération reversée aux créateurs de musique par celles-ci), liées à une interprétation erronée de la *safe harbor* sur le droit d'auteur visée par la directive sur le droit d'auteur et les droits voisins sur dans le marché unique numérique ; divers accords commerciaux internationaux ; et les problématiques associées.

Groupe Canal+

La production de contenus est au cœur du métier de Groupe Canal+ qui, en 2019, a adhéré au collectif Ecoprod. Le collectif réunit des acteurs institutionnels, privés et publics du monde de l'audiovisuel. Il a pour vocation d'identifier et de diffuser les bonnes pratiques pour que les productions audiovisuelles et cinématographiques soient plus respectueuses de l'environnement.

Le dialogue avec les parties prenantes des entités internationales de Groupe Canal+ s'est déroulé autour de nombreuses problématiques, en tête desquelles, encore en 2019, le piratage. Au Vietnam, ce dialogue a lieu lors de travaux avec l'ABEI (*Authority of Broadcasting and Electronic Information*) et en République démocratique du Congo avec l'autorité audiovisuelle locale (Conseil supérieur de l'audiovisuel et de la communication). En Pologne, le groupe a participé à des groupes de travail sur l'accessibilité aux programmes ou encore sur le *Digital Services Act*, organisés par le gouvernement.

Havas

Les agences du Groupe Havas s'impliquent dans de nombreuses associations professionnelles et instances dans lesquelles s'organise la concertation avec les parties prenantes de l'industrie : pairs, clients, fournisseurs, autorités de régulation et consommateurs.

Nombreuses sont les agences qui déploient des outils de consultation des consommateurs, sous forme d'études ou d'enquêtes, afin de sonder les mouvements d'opinion et d'apporter aux marques une compréhension à 360° des attentes de leurs clients.

Certaines agences du groupe développent par ailleurs des méthodes de travail en amont de la conception des campagnes pour y associer davantage les parties prenantes de l'entreprise cliente, en particulier lorsque la thématique des campagnes porte sur des arguments liés au développement durable.

Editis

Le groupe Editis s'implique activement dans l'interprofession, et entretient un dialogue actif avec des autorités du gouvernement, de l'édition, de l'éducation, de l'écosystème numérique, de la culture française ainsi que du rayonnement de la langue française.

Gameloft

Gameloft a effectué un travail d'identification de ses principales parties prenantes externes : communautés de joueurs, marques, agences médias, organismes publics et associatifs. La démarche s'appuie sur les résultats d'une enquête interne, réalisée en 2017, destinée à mesurer les attentes du management vis-à-vis de la RSE, ainsi qu'à dresser un état des lieux des parties prenantes locales et des initiatives en place dans les studios du groupe.

Le processus a, entre autres, abouti à une structuration plus efficace des relations avec les associations. Gameloft est par exemple membre de Women in Games, association professionnelle œuvrant au niveau mondial pour la mixité dans l'industrie du jeu vidéo.

Gameloft s'engage auprès de ses publics en prenant position, notamment, dans le domaine de la santé, et mène à ce titre des campagnes de sensibilisation aux risques du tabagisme dans plusieurs de ses jeux.

En 2019, Gameloft a assisté aux Assises de la parité organisées par le CNC en présence du ministre de la Culture.

Vivendi Village

Au sein de Vivendi Village, le dialogue avec les professionnels de l'industrie se déroule dans le cadre d'associations professionnelles dont les entités sont membres (à l'instar de Prodis – Syndicat national des producteurs et des salles de spectacle – pour l'Olympia). UK Ticketing Limited est membre de l'association STAR (Society of Ticket Agents and Retailers) et se conforme à son code de conduite : celui-ci définit les standards en matière d'éthique, de transparence ou encore de sécurité des systèmes de paiement que les opérateurs doivent garantir dans leurs relations avec les consommateurs, et met en place une procédure de remontée des plaintes.

Dailymotion

En s'engageant à respecter la Charte qualité du SRI, le Syndicat des régies Internet, Dailymotion et les autres régies publicitaires membres du SRI garantissent la mise en œuvre de mesures claires et strictes en matière de qualité de service, de transparence et de déontologie vis-à-vis des annonceurs à même de préserver l'intégrité de leur marque.

Dailymotion s'engage à maîtriser l'exposition publicitaire de ses utilisateurs en accord avec la réglementation en vigueur sur la protection des données personnelles. Par ailleurs, Dailymotion met à la disposition des internautes, conformément à la réglementation, un dispositif facilement accessible et visible permettant de signaler tout contenu illicite (voir chapitre 4.3.1.2 pour plus de détails).

Dailymotion est aussi signataire du Code de conduite européen contre la haine en ligne, à destination des entreprises du numérique, visant à renforcer la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de lutte contre les propos haineux sur Internet.

4.2. Les principaux risques extra-financiers

En application de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 modifiant le cadre législatif en matière de publication de l'information extra-financière, Vivendi a procédé en 2018 à un exercice de cartographie des principaux risques extra-financiers s'appliquant à ses activités.

Une analyse des risques complémentaire a été menée en juillet 2019 auprès de représentants des différentes directions d'Etitis, afin de préparer l'intégration de la société dans le périmètre de reporting extra-financier à compter de l'exercice 2020. Une sélection des initiatives les plus intéressantes d'Etitis est d'ores et déjà présentée dans la section 4.3 du présent document.

Les risques déjà présents dans la cartographie générale de Vivendi n'ont pas fait l'objet d'une nouvelle cotation. Par ailleurs, les risques liés à la corruption et les points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement ont fait l'objet d'analyses distinctes, déployées dans le cadre du programme de conformité du groupe.

Tous les paramètres susceptibles d'impacter le groupe ont été analysés et pondérés : les impacts pouvant affecter la réputation du groupe, les clients ou le bon déroulement des opérations, les risques financiers, l'occurrence des risques ainsi que les processus susceptibles d'être en place dans les filiales afin de minimiser l'impact de ceux-ci.

De ces exercices de cartographie est ressortie une liste de six risques (applicables à toutes les filiales ou bien uniquement à certaines d'entre elles) retenus comme matériels, auxquels s'ajoutent les risques liés à la compliance et les points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement. La liste se réfère à des risques « bruts », inhérents à l'activité du groupe, sans prendre en compte les mesures d'atténuation qui pourraient en modifier l'impact ou la probabilité. Cette liste a été présentée au Comité RSE et validée par le Comité d'audit du Conseil de surveillance.

La liste de ces risques potentiels est présentée ci-dessous. Ces risques font l'objet de plans d'action et de contrôles détaillés dans les engagements du groupe ou, pour certains d'entre eux (risques liés à la sécurité et à la protection des données, risques liés à la corruption et points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement), dans le programme de conformité illustré dans le chapitre 2 du présent document.

L'exercice de cartographie sera renouvelé à intervalles réguliers afin de garantir la cohérence de l'analyse des risques extra-financiers avec l'évolution des activités du groupe.

Risques extra-financiers	Plans d'actions
Risques liés à l'attraction et à la fidélisation des talents externes Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents créatifs externes au groupe : artistes, auteurs, compositeurs, comédiens, animateurs, réalisateurs, producteurs, journalistes qui participent à la création des contenus musicaux, cinématographiques, audiovisuels et des programmes de divertissement que Vivendi propose à ses clients.	Voir section 4.3.2.1 du présent chapitre « Révéler les cultures et soutenir la création artistique »
Risques liés à l'attraction et à la fidélisation des talents internes Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents internes, collaborateurs du groupe (top management et compétences métier clé notamment).	Voir section 4.3.3.2. du présent chapitre « Engagement et fidélisation des talents, levier de performance »
Risques liés au caractère responsable des contenus Pertes ou gains d'audience et de revenus (clients, annonceurs) en fonction du caractère responsable des contenus (protection des jeunes publics notamment) et de l'absence de controverses sur la déontologie et le contrôle des contenus dans un contexte de diffusion accélérée des informations. Surcoûts générés par des sanctions ou des litiges avec les organismes de contrôle ou plus généralement avec les États.	Voir section 4.3.2.2.2 du présent chapitre « Être attentif à l'impact de nos contenus »
Risques liés au dialogue social Risques de surcoûts opérationnels en cas de perte d'engagement des collaborateurs, de grèves ou de litiges sociaux (gestion, indemnités) dans un contexte de consolidation et de transition technologique des secteurs des médias et du divertissement.	Voir section 4.3.3.2.2 du présent chapitre « Qualité de vie au travail et attention portée aux personnes »
Risques liés aux droits humains et libertés fondamentales dans les activités Risques de réputation ou de sanctions en cas d'atteinte directe aux droits humains et aux libertés fondamentales des collaborateurs du groupe ou en l'absence de mesures permettant de protéger ces droits humains dans les activités, notamment en cas de harcèlement (hors chaîne d'approvisionnement).	Voir section 4.3.3.2.2 du présent chapitre « Qualité de vie au travail et attention portée aux personnes »
Risques liés à l'intensité carbone des activités Risques de réputation liés à l'élargissement de la responsabilité des acteurs médiatiques notamment en matière de « Green IT » (stockage, communication des données) pour le fonctionnement des terminaux utilisateurs (utilisation des produits), des data centers et des réseaux Internet et mobile.	Voir section 4.3.1 du présent chapitre « Répondre à l'urgence climatique »
Risques liés à la sécurité et à la protection des données Risques de pertes ou de surcoûts liés à des failles dans la sécurité des infrastructures, des systèmes d'information et des plateformes de services, à des litiges ou sanctions en cas de non-conformité aux réglementations en vigueur, à des contraintes d'accès aux données clients. Risques de réputation en cas de manquements au respect de la confidentialité et de la protection des données personnelles, ou d'exposition de personnalités connues, salariés ou annonceurs.	Voir chapitre 2 section 3 « Le programme de conformité »
Risques liés à la corruption Risques liés aux actes de corruption ou de trafic d'influence.	Voir chapitre 2 section 3 « Le programme de conformité »
Points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement Points de vigilance liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels le groupe a une relation commerciale établie.	Voir chapitre 2 section 3 « Le programme de conformité »
Par ailleurs, les politiques et actions menées par le groupe concernant la lutte contre l'évasion fiscale sont détaillées à la section 3.4 « Politique fiscale » du présent chapitre.	

4.2.1. RISQUES JUGÉS NON PERTINENTS AU REGARD DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, les thématiques suivantes n'ont pas été considérées comme pertinentes au regard des activités du groupe :

- ▶ lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- ▶ lutte contre la précarité alimentaire ;
- ▶ et respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

4.3. Nos engagements clés

4.3.1. RÉPONDRE À L'URGENCE CLIMATIQUE

Le rapport spécial du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) publié en octobre 2018 a rappelé combien il était nécessaire d'intensifier et d'accélérer les efforts pour faire face aux conséquences du dérèglement climatique (phénomènes météorologiques extrêmes, érosion de la biodiversité, pénuries alimentaires, migrations de déplacés climatiques, impacts sur l'économie...) qui menacent l'humanité.

Pour Vivendi, présent au travers de ses filiales sur toute la chaîne de valeur qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus, la lutte contre le dérèglement climatique et la protection de l'environnement sont des enjeux importants, car il ne peut y avoir de création culturelle pérenne dans un écosystème dégradé, la nature et l'environnement ayant toujours été une source d'inspiration inépuisable pour les artistes.

Vivendi articule sa démarche environnementale autour de deux grands enjeux :

- réduire l'empreinte carbone directe et indirecte de ses activités ;
- utiliser son pouvoir d'influence pour sensibiliser à l'urgence climatique.

Vivendi a rejoint la centaine d'entreprises signataires du *French Business Climate Pledge* (engagement des entreprises françaises pour le climat) à l'occasion de La Rencontre des Entrepreneurs de France (LaREF) organisée par le MEDEF le 29 août 2019.

Les différents métiers de Vivendi établissent leurs propres plans d'action en matière d'environnement, en tenant compte des spécificités des impacts environnementaux de leurs activités. La coordination de la démarche environnementale globale est assurée par la Direction RSE de Vivendi. Une personne dédiée au sein de la direction est plus spécifiquement en charge d'organiser et d'animer le réseau de correspondants environnementaux présents dans les filiales et de contribuer à la diffusion des meilleures pratiques identifiées.

La réduction de l'empreinte environnementale Vivendi passe par une stratégie bas carbone que le groupe déploie sur un ensemble d'actions : mise en place de systèmes de certification (des bâtiments ou de management du site), maîtrise des consommations énergétiques de ses sites (bureaux, agences, sites logistiques), sensibilisation des collaborateurs, ou encore recours aux énergies faiblement carbonées...

4.3.1.1. Réduire l'empreinte carbone directe et indirecte des activités

L'exigence de reporting

Les données sont essentielles pour bien accompagner la démarche environnementale de l'entreprise et pour piloter une grande partie des projets. Pour disposer d'un maximum d'informations sur ses impacts environnementaux et les leviers d'action potentiels, le groupe a encore élargi son périmètre de reporting en 2019, en abaissant le seuil d'inclusion des entités (de 50 collaborateurs à 25 collaborateurs). En 2019, plus de 80 nouvelles entités ont ainsi été ajoutées au périmètre de reporting environnemental, celui-ci couvrant désormais près de 87 % des effectifs du groupe.

En 2019, la collecte des données environnementales est assurée par un réseau de près de 280 contributeurs implantés dans plus de 60 pays.

Depuis 2008, une sélection des données extra-financières du groupe fait l'objet d'une vérification de la part de l'OTI (organisme tiers indépendant) qui émet un rapport d'assurance modérée sur celles-ci. Les travaux de vérification permettent de s'assurer de la fiabilité des données grâce à un audit centralisé.

Par ailleurs, dans un souci de renforcer sa transparence sur les enjeux relatifs au changement climatique, le groupe se réfère aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) (voir également la table de correspondance TCFD présente au chapitre 4.5.2).

Les certifications environnementales

Les bâtiments, en tant qu'espaces de travail, doivent assurer la qualité de vie des usagers qui y résident. Cependant, construire et exploiter un bâtiment consomme beaucoup de matériaux, mais également de grandes quantités d'énergie et d'eau. Il est donc important d'avoir des processus de construction et d'utilisation plus rationnels pour l'utilisation des ressources non renouvelables.

La mise en place de démarches de certifications environnementales des bâtiments et sites où sont installées les filiales leur permettent de mieux évaluer leurs impacts sur l'environnement et de les réduire, grâce à des systèmes de management environnementaux reconnus. 20 % des effectifs du groupe (hors Editis) sont couverts par une certification environnementale (certification de management de l'environnement telle que l'ISO 14001 ou certification de construction durable de type HQE®, LEED®...).

Développé par le US Green Building Council, LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) est un programme d'évaluation de projets de bâtiments durables, avec certification par une tierce partie. Le site UMG à Nashville a obtenu le niveau « Gold » de cette certification.

Le Label B-Corp (pour *Benefit Corporation*), utilisé dans plus de 60 pays et 150 secteurs différents, certifie des entreprises ayant un impact sociétal et environnemental positif. L'agence créative Havas London, basée sur le site de Havas King Cross (site certifié ISO 14001), est devenue la première agence créative majeure au Royaume-Uni à obtenir le label B-Corp. La mise en place de ce label a notamment permis à Havas London de réduire son empreinte carbone par salarié de 6 % ou encore d'augmenter le pourcentage de recyclage des déchets sur le site.

Le BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) est un standard de certification britannique relatif à l'évaluation environnementale des bâtiments. Certification la plus répandue dans le monde, elle a notamment été attribuée à plusieurs bâtiments hébergeant des entités du groupe : Studiocanal et UMG à Londres, Havas à Varsovie, Gameloft à Paris...

Le siège de Vivendi a maintenu en 2019 ses certifications EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) et ISO 50001, et ce, pour la 10^e année consécutive (pour la certification EMAS).

Outre celles relatives aux bâtiments, d'autres certifications ou labels (généralistes, sectoriels...) incluant une dimension environnementale sont également déployés au sein du groupe.

La sensibilisation des collaborateurs aux enjeux et impacts environnementaux

Selon un sondage Ipsos-Sopra Steria de septembre 2019, la protection de l'environnement est la première préoccupation de 52 % des Français, devant le pouvoir d'achat. Cette préoccupation est également présente chez de nombreux collaborateurs du groupe, avec une volonté croissante de s'impliquer pour améliorer les comportements et la performance environnementale au sein de leurs entités respectives.

Plusieurs organisations se sont ainsi mises en place dans différentes entités afin d'élaborer des plans d'actions en matière d'économies d'énergie, de réduction des impacts environnementaux ou de sensibilisation aux éco-comportements sur le lieu de travail.

Le siège de Vivendi possède une « Green Team » depuis près de 10 ans, en charge d'animer la démarche de certification environnementale du site. Gameloft à Toronto ou encore au Vietnam disposent aussi d'équipes de collaborateurs qui partagent leurs engagements du quotidien en faveur de la préservation de l'environnement.

UMG UK, au travers de son Comité *Green Team*, a organisé en juillet un *Green Awareness Day* à Londres, durant lequel plusieurs actions de sensibilisation autour des thèmes du recyclage et des déplacements ont été effectuées à destination des collaborateurs.

Canal+ France a mis en place fin 2019 son instance de pilotage environnemental, le Comité *Et ta planète ?*. Ce comité se compose d'une trentaine de participants répartis en cinq ateliers de travail constitués pour établir un plan d'action sur les thématiques suivantes : la réduction du gaspillage au bureau, le développement de l'écoproduction (comment produire des contenus avec un impact environnemental moindre), l'amélioration des équipements (écoconception, gestion de la fin de vie des équipements tels que les décodeurs), l'amélioration de l'infrastructure et des services (les serveurs de données, les applications digitales) ou encore le pouvoir d'influence (au travers des documentaires et programmes du groupe).

La sortie de *L'Effondrement*, mini série de Canal+ engagée pour l'environnement (voir section 4.3.1.2. du présent chapitre), a marqué un autre temps fort de l'année dans la sensibilisation des équipes. Une projection-débat ouverte aux collaborateurs du groupe (siège et filiales) a été organisée par Vivendi, en présence de différents intervenants ayant participé à la série — écomanager, producteur... — et d'un expert des risques d'effondrement et de l'usage du récit comme levier de transformation. Une projection a également été réalisée au siège de Groupe Canal+, suivie d'une table-ronde consacrée aux moyens de réduire l'impact environnemental des tournages audiovisuels.

Dans le cadre de la labellisation B-Corp de Havas en Grande-Bretagne, les agences Forward UK, Media Planning Limited, Arena Media Ltd et Conran Design Group LTD réunissent tous les trimestres un groupe de pilotage qui aborde différents sujets tels que l'approvisionnement durable, la gestion des déchets, le changement climatique (émissions de CO₂), la qualité environnementale du bâtiment et l'engagement et la sensibilisation du personnel. Chez Havas Paris, deux collaborateurs au sein du Comité Engagement sont chargés de l'animation du pilier Environnement, de proposer des actions sur ce thème et d'en assurer le suivi.

UMG Australie a nommé en 2019 des « champions de l'environnement », qui contribuent à améliorer la performance environnementale en sensibilisant sur ce thème au sein de leur entité. Des comités environnementaux ont également été mis en place en 2019 au sein d'UMG en France, en Suède, en Suisse ou encore en Allemagne.

Chez BETC en France, une présentation de la politique RSE de l'entreprise aux nouveaux arrivants est effectuée tous les premiers mardis du mois, au cours de laquelle les pratiques environnementales du site (notamment en matière de tri) sont présentées. Une newsletter est diffusée tous les jeudis et des campagnes de communication interne sur le covoiturage sont également organisées au sein de l'agence.

L'agence Havas Paris a organisé en novembre, en partenariat avec une société spécialisée dans l'audit et l'accompagnement environnemental des tournages, un atelier de formation consacré aux tournages écoresponsables, afin de sensibiliser les collaborateurs aux solutions pouvant être mises en place pour rendre les tournages publicitaires plus écologiques.

À Varsovie en Pologne, les agences Havas ont organisé une conférence « Zero Waste » (zéro déchet) sur le thème du recyclage et de la protection de l'environnement.

La maîtrise et la réduction de la consommation énergétique

Les entités du groupe poursuivent leurs efforts pour réduire leur consommation énergétique, liée aux bâtiments, aux infrastructures et aux véhicules détenus ou loués.

Les directions informatiques de différentes entités (siège de Vivendi, UMG...) ont mis en place la virtualisation (mécanisme informatique qui consiste à faire fonctionner plusieurs systèmes, serveurs ou applications sur un même serveur physique) d'une partie de leurs serveurs. Grâce à la réduction du nombre de serveurs physiques et de climatiseurs, cette évolution entraîne une baisse de la consommation énergétique, une réduction de l'utilisation de ressources naturelles employées dans la fabrication des équipements et, à terme, une baisse dans la production de déchets électroniques.

UMG a poursuivi le déploiement en 2019 sur son parc informatique d'un logiciel destiné à optimiser la consommation énergétique des ordinateurs. Le déploiement de cet outil sur un parc d'environ 6 000 ordinateurs en 2019 (couvrant les zones Amériques, EMEA et APAC) doit permettre une économie annuelle potentielle de plus de 400 kWh d'électricité et de plus de 240 tonnes de CO₂.

En République démocratique du Congo, Groupe Canal+ procède à l'installation de panneaux photovoltaïques sur ses différents points de vente, afin de remplacer progressivement les groupes électrogènes employés jusqu'à présent pour pallier l'instabilité de la distribution de l'électricité sur l'étendue du pays (le taux d'accès à l'électricité en RDC est de 9 %).

Des actions telles que l'installation de capteurs de présence pour l'éclairage bureaux (UMG à Santa Monica, Canal+ en Guadeloupe...), de systèmes de gestion automatisée de l'extinction de la climatisation (Gameloft à Barcelone, UMG aux Philippines...) ou encore le remplacement progressif de l'éclairage traditionnel par des ampoules en LED (Canal+ en Pologne, UK Ticketing Limited, la salle de l'Olympia à Paris...) sont mises en place au sein des filiales du groupe.

De nombreux pays africains présentent encore des déficits en infrastructures électriques. Porté par Vivendi, le projet CanalOlympia est un ensemble de salles de cinéma et de spectacle entièrement autonome en énergie, en cours de déploiement en Afrique. Chaque salle permet d'accueillir 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes en configuration extérieure. Les salles sont alimentées en énergie par un système hybride développé par Bluestorage comprenant 140 kWc de panneaux solaires et 400 kWh de stockage. Le CanalOlympia Kaloum, situé à Conakry en Guinée, produit ainsi de manière autonome les près de 400 000 kWh d'électricité nécessaires à son bon fonctionnement.

En 2019, 17 % de l'électricité utilisée par le groupe aura été générée par des sources d'énergies renouvelables

L'utilisation des ressources et l'économie circulaire

Les entités mettent en place à leur niveau diverses initiatives pour diminuer la consommation de papier : dispositifs de dématérialisation des supports (notes de frais, fiches de paie, entretiens individuels annuels), impressions programmées par défaut en recto verso, suppression des imprimantes « locales » au profit de photocopieurs réseau, développement des outils digitaux, etc.

Interforum, la filiale de distribution Editis, dispose sur son site de Malesherbes (45) du système Copernics, un dispositif innovant d'impression à la commande. Grâce à une automatisation complète sans rupture de charge entre la production et la logistique, Copernics permet le déclenchement de l'impression, même pour un exemplaire unique, dès qu'une commande est passée. Ce système va ainsi contribuer à diminuer le nombre, dans le cas de réimpressions ou de petits tirages, d'exemplaires de livres imprimés inutilement, mais également à limiter les transports entre les

imprimeurs et le centre de distribution de Malesherbes, tout en réduisant le coût financier lié au stockage des livres.

Au niveau des gestes quotidiens, de plus en plus d'entités mettent en place des actions pour supprimer l'utilisation des plastiques à usage unique. De nombreuses entités ont supprimé ainsi l'utilisation des bouteilles d'eau en plastique (en les substituant par des gourdes réutilisables), remplacé les gobelets en plastique par des tasses distribuées aux collaborateurs, limité l'utilisation de café en dosettes...

Outre sa volonté de maîtriser sa consommation énergétique et de ressources naturelles, le groupe s'attache à promouvoir en son sein le réemploi des produits ainsi que leur recyclage.

Deux approches complémentaires sont employées au sein du groupe concernant la fin de vie des produits :

- ▶ favoriser la réutilisation des produits et équipements pour prolonger leur durée de vie;
- ▶ optimiser la gestion des déchets banals (papier, carton) et des déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) générés au sein des filiales (ordinateurs, dispositifs d'impression...) en mettant en place des circuits de traitement adaptés à chaque filière de déchets et en assurant leur traçabilité.

Dans le cadre du lancement du nouveau décodeur 4K Ultra HD, Canal+ Réunion a mis en place un dispositif pour assurer le recyclage des anciens décodeurs. Une fois déposés en boutique, les anciens décodeurs +LE CUBE sont récupérés et recyclés afin de leur offrir une nouvelle vie. Triés puis dispatchés par des équipes logistiques, ils sont séparés selon des critères fonctionnels et esthétiques. Ceux en état de fonctionnement sont nettoyés et reconditionnés puis distribués sur d'autres territoires où ils seront réemployés. Quant à ceux en mauvais état, ils sont démontés pour en récupérer les composants réutilisables afin de les recycler.

Pour optimiser la gestion de ses déchets, Groupe Canal+ assure ainsi la collecte et le traitement des équipements en fin de vie retournés par les clients, en s'appuyant sur des partenaires externes agréés ou des filières collectives lorsqu'elles existent. Au Togo, Canal+ a mis en place un partenariat avec une société spécialisée dans le recyclage des déchets électroniques, ce qui a permis de traiter près de deux tonnes de DEEE (décodeurs, télécommandes...).

Dans tous les cas, les entités de Vivendi s'assurent du traitement des déchets dans le respect des normes environnementales locales en vigueur.

Les déplacements professionnels

Les déplacements professionnels sont nombreux dans les différents métiers de Vivendi, souvent essentiels pour établir et entretenir des relations saines et productives avec les clients et partenaires commerciaux. Conscient toutefois de l'empreinte carbone qu'ils représentent, le groupe cherche à les optimiser pour en réduire les effets sur l'environnement.

Plusieurs solutions digitales permettant d'organiser des conférences audio et web depuis un ordinateur de façon sécurisée et interactive sont déployées ou en cours de déploiement au sein des entités du groupe. Grâce à ces solutions, l'organisation de réunions avec des collaborateurs à distance permet de limiter certains déplacements non stratégiques.

En France, des véhicules électriques et hybrides sont proposés au catalogue des voitures de fonction mis en place par la Direction des achats, afin de réduire l'empreinte carbone du parc automobile (ils représentent aujourd'hui 14 % du parc, la part de véhicules diesels étant désormais quant à elle inférieure à 9 %).

La mobilité domicile-travail est également prise en compte dans les initiatives mises en œuvre dans les filiales : les agences Havas présentes dans le bâtiment des Magasins généraux disposent par exemple d'une flotte de trottinettes en libre-service, qui permettent de rejoindre plus rapidement les stations de métro desservant le site.

L'impact environnemental des contenus

Les entités du groupe agissent également pour rendre la production de leurs différents contenus moins impactante d'un point de vue environnemental.

Engagé dans une démarche écoresponsable en matière de fabrication et de recyclage depuis plus de onze ans, Editis est aujourd'hui le seul acteur de l'édition en France à être membre de FSC® (*Forest Stewardship Council*), un système de certification indépendant, qui garantit que les forêts sont gérées d'une façon responsable et durable. En outre, tous les papetiers utilisés par le groupe sont européens (avec 20 % de la production de ceux-ci en France), et tous les papiers utilisés par Editis et ses maisons sont certifiés FSC®.

Nathan a également développé une politique de fabrication de jeux pédagogiques écoconçus, durables et respectueux de l'environnement. Les bois utilisés dans la fabrication des meubles proviennent principalement de forêts gérées de manière responsable. Les peintures écologiques à base d'eau sont privilégiées, et ces peintures hydrosolubles sont garanties sans solvants. Interforum a remplacé le calage des livres par film plastique dans leur emballage par un calage en carton pour réduire les émanations de gaz à effet de serre liées à l'usage d'un produit dérivé d'hydrocarbures.

Certaines maisons d'édition du groupe Editis mettent également en œuvre des initiatives complémentaires pour aller encore plus loin sur le chemin de l'écoresponsabilité. Ainsi, les éditions Tana ont pris les engagements suivants : tous les livres sont fabriqués à partir de papier labellisé FSC®, sont imprimés en France sous le label Imprim'Vert®, sont blanchis sans chlore ni dérivé de chlore et 100 % des encres utilisées sont certifiées d'origine végétale. Le papier utilisé pour l'impression de ces ouvrages devra par ailleurs être sourcé au plus proche par l'imprimeur, afin de respecter des circuits courts et de limiter les kilomètres liés aux transports routiers.

L'industrie audiovisuelle est également source d'impacts environnementaux. Selon une étude menée par le cabinet Carbone 4 en 2019 pour Ecoprod et le CNC, l'empreinte carbone du secteur audiovisuel français s'élevait en 2018 à 3,5 millions de tonnes équivalent carbone (soit 0,5 % des émissions carbone de la France). Afin de limiter les impacts environnementaux des tournages de ses productions ou coproductions, Canal+ a rejoint en décembre dernier Ecoprod. Ce collectif (qui regroupe des diffuseurs, publics et privés, des structures de soutien à la production, des experts gouvernementaux...) a été créé en 2009 pour engager et fédérer la filière audiovisuelle dans la prise en compte de son empreinte environnementale. La saison 3 de *Baron Noir* ou bien la mini série *L'Effondrement* ont ainsi fait l'objet de pratiques écoresponsables durant les tournages : recyclage des décors, mise en place du tri sélectif, cantine végétarienne, utilisation de véhicules hybrides ou électriques... Une chargée d'écoproduction est également intervenue sur ces tournages, afin de sensibiliser et d'accompagner les équipes techniques vers une transition plus écologique de leurs pratiques. Cette démarche a ainsi permis d'économiser près de 1,4 tonne de CO₂ sur la saison 3 de *Baron Noir*.

Bien conscients de la nécessité de conjuguer protection environnementale et esprit festif, de plus en plus de festivals ont décidé de changer leurs pratiques, afin de rendre les événements plus écoresponsables. À titre d'exemple, en France, le festival Les Déferlantes d'Argelès-sur-Mer met en place différentes solutions pour réduire son impact sur l'environnement : sensibilisations des festivaliers à la protection de l'environnement, fourniture d'étuis pour paquets de cigarette avec récupérateur de mégots intégré, utilisation de pailles végétales avec les boissons, recyclage des bâches en sacs cabas, spectateurs encouragés à utiliser un gobelet unique sur le festival... Au Royaume-Uni, le festival de jazz Love Supreme qui se déroule à Glynde Place met également en œuvre différentes initiatives pour limiter les impacts environnementaux des festivaliers, notamment en matière de production de déchets : toutes les tasses utilisées dans les différents stands de boisson sont recyclables, pas de sachets de condiments ou d'assaisonnements à usage unique, pas de pailles en plastique, tous les ustensiles de cuisine doivent être certifiés compostables (et pas seulement biodégradables)...

Les enjeux environnementaux du numérique

Envoyer un mail, visionner une vidéo sur une tablette, écouter de la musique sur un smartphone, faire une recherche sur internet... Toutes ces activités ont un impact sur l'environnement. Selon un rapport publié en 2019 par le think tank « The Shift Project », le seul visionnage de vidéos en ligne aurait généré plus de 300 millions de tonnes de CO₂ en 2018, soit autant de gaz à effet de serre que l'Espagne, ou près de 1% des émissions mondiales.

Par ailleurs, sur la base d'une étude menée sur les données d'activité 2018 de quatre métiers du groupe (UMG, Groupe Canal+ en France, Gameloft et Dailymotion) et portant sur toute la chaîne de valeur de ces métiers (c'est-à-dire en incluant également une estimation des émissions générées par certains partenaires du groupe, mais aussi certains usages des clients), l'empreinte carbone liée à la production et à la diffusion des contenus du groupe serait de l'ordre de 728 000 tonnes de CO₂eq.

Conscient de l'enjeu sociétal que représente ce sujet, Vivendi a poursuivi cette année ses travaux méthodologiques visant à disposer d'une meilleure connaissance de l'impact des produits et services du groupe en termes d'émissions de gaz à effet de serre. L'objectif pour l'année à venir sera d'affiner la méthodologie de calcul afin d'exploiter des données fiables et objectives dans le cadre de la stratégie bas-carbone du groupe, ainsi que pour appuyer l'engagement officiel du groupe en 2020 dans l'initiative SBT (*Science-Based Targets*). Ces travaux permettront par ailleurs de disposer d'éléments pour sensibiliser les clients des entités du groupe à un usage plus responsable du numérique.

L'empreinte environnementale du numérique est souvent illustrée par l'exemple de la consommation énergétique des serveurs de données ou bien encore par celui de la consommation élevée de terres rares utilisées pour la fabrication des équipements. C'est oublier également les applications smartphone et tablette dont la conception et l'usage génèrent à l'échelle mondiale une consommation importante de données et donc par extension d'énergie. Une étude a ainsi été menée par le groupe en partenariat avec la start-up Greenspector, spécialisée dans l'écoconception des logiciels, pour mesurer la consommation énergétique de deux applications mobiles du groupe, myCanal et Dailymotion. Chaque application a subi différents points de contrôle permettant de déterminer un score global sur 100, résultant d'une évaluation de cinq sous-critères : inclusion, sobriété, performance, discrétion et écologie. Les résultats de cette étude seront exploités par les équipes de développeurs des entités concernées afin d'intégrer des éléments d'écoconception dans le développement des applications.

Enfin, la compensation carbone est également un levier utilisé pour neutraliser les émissions qui ne peuvent être évitées.

Le siège de Vivendi a ainsi procédé en 2019 à la compensation de ses émissions résiduelles de 2018, soit plus de 2000 tonnes de CO₂. Cette action, qui permet de compenser l'équivalent de l'empreinte sur le climat en finançant un programme de réduction d'émissions de GES dans un pays en développement, a été menée en partenariat avec un opérateur spécialisé (projet Gold Standard), et contribue au financement d'un projet de production d'une énergie locale, propre et gratuite, grâce à la capture du biogaz émis par les petites exploitations agricoles au Vietnam. À l'occasion de son séminaire annuel, la Direction RSE de Vivendi a également procédé à une opération de compensation carbone, en faveur d'un projet au Kenya de distribution de fours améliorés aux populations rurales à faibles revenus (et ce, dans le but de réduire la pression sur la ressource bois dans la région d'Embu).

Havas a poursuivi auprès de ses clients la promotion de l'initiative « Solidarité Climat » lancée fin 2018. Ce dispositif, porté par les agences Havas Paris, Havas Events et BETC, vise à compenser l'empreinte carbone de l'ensemble des productions (audiovisuelles, print, digitales et

événementielles) réalisées par ces agences. S'appuyant sur une méthodologie définie par un cabinet spécialisé, il établit une corrélation entre le coût total d'une production et son poids carbone. Avec l'accord du client, le coût carbone de chaque production (pour les frais techniques uniquement) s'additionne à celui des productions et est investi dans des projets d'agroforesterie au Pérou et en France gérés par l'opérateur PUR Projet, habilité ensuite à délivrer des certificats carbone que les agences font parvenir à leurs clients. En 2019, ce sont ainsi plus de 100 clients qui se sont engagés dans cette initiative, avec près de 5 600 tonnes de CO₂ compensées.

4.3.1.2 Utiliser notre capacité d'influence pour sensibiliser à l'urgence climatique

Pour Vivendi, la lutte contre le dérèglement climatique s'effectue également par des actions de sensibilisation à destination du grand public, au travers des contenus produits par le groupe.

Tana, maison d'édition du groupe Edis, a mis en place un label responsable s'appliquant à sa ligne éditoriale comme à la fabrication de ses ouvrages. Cette ligne éditoriale vise à contribuer au changement vers un monde plus doux, plus respectueux de l'environnement, en mettant en avant cinq tendances « vertes » : l'écologie pratique (cuisine, habitat, nature, bien-être...), l'écologie spirituelle, les nouvelles utopies, les nouvelles formes de parentalité et d'éducation, et la fiction centrée sur l'écologie, la nature, le survivalisme et le climat.

En tant qu'éditeur de ressources pédagogiques et créateur de matériel éducatif, Nathan Maternelle – comme tout Sejer – a la responsabilité d'agir auprès des enfants et des enseignants pour les sensibiliser à la vie en société, au respect de l'autre et de l'environnement. Nathan Maternelle crée des produits en lien avec les programmes officiels de l'Éducation nationale (cycle 1) ; son approche particulière de certains domaines et certaines recommandations valorisent particulièrement le « développement durable ».

Groupe Canal+ a produit et diffusé plusieurs documentaires pour sensibiliser à la protection de l'environnement. À travers des images inédites, le documentaire *Terrains brûlants* montre comment le sport fait aujourd'hui face au réchauffement climatique et à ses conséquences. Le documentaire *Energy Observer, les messagers de la Terre* retrace à la fois l'aventure humaine et les défis technologiques qu'Energy Observer – un navire propulsé uniquement aux énergies renouvelables et à l'hydrogène – a dû relever durant sa navigation depuis Saint-Petersbourg vers le Spitzberg en autonomie énergétique, et la rencontre croisée avec des communautés qui s'engagent pour la préservation de la biodiversité à travers le monde.

En Pologne, sur la chaîne Kuchnia+, l'émission *Jagna Niedzielska's : Zero waste cooking* promeut l'idée d'une utilisation écologique de la nourriture et la lutte contre le gaspillage alimentaire au quotidien.

Havas a réalisé en 2019 pour le compte de ses clients plusieurs campagnes qui sensibilisent à l'urgence climatique et aux conséquences de celles-ci sur l'environnement et la biodiversité. Pour la 2^e année consécutive, l'agence BETC, pour le compte de son client Lacoste, a reconduit la campagne *Save Our Species*. Pour cette nouvelle campagne, le célèbre crocodile a laissé de nouveau sa place à 10 espèces animales en voie de disparition. Dans la campagne *The Farewell Party* réalisée pour le compte de GRDF, le réseau de distribution de gaz en France, l'agence Rosapark sensibilise le grand public au biogaz, une solution énergétique concrète pour faciliter la transition vers une société plus écologique. Sur l'année 2019, 13 campagnes évoquant plus spécifiquement les enjeux liés au changement climatique ont été réalisées par les agences du Groupe Havas.

L'industrie musicale s'empare également du sujet du changement climatique : Universal Music UK et les légendaires studios Abbey Road ont rejoint le mouvement Music Declares Emergency (« La musique déclare l'état d'urgence » climatique) pour militer en faveur de la cause écologique. Ce mouvement reconnaît notamment l'impact environnemental des pratiques de l'industrie musicale et s'engage à « prendre des mesures urgentes » pour y remédier.

Plusieurs artistes UMG contribuent également, à travers leurs morceaux, à la sensibilisation sur le sujet de l'environnement : Gauvain Sers et sa chanson *Y'a plus de saison*, ou encore l'artiste ivoirien Tiken Jah Fakoly et son titre *Le monde est chaud* en sont des exemples. La bande originale de la série *Notre planète* (Netflix), diffusée en avril dernier, est produite par Decca Records et inclut un titre inédit d'Ellie Goulding, artiste UMG. Par ailleurs, pour la première fois dans l'histoire de la musique, la version CD de l'album utilise un emballage écologique fabriqué à partir d'algues et de fibres certifiées FSC®.

La catastrophe écologique inspire depuis longtemps la fiction, que ce soit en littérature et au cinéma. Que se passerait-il si, demain, le monde était soudainement paralysé par des pénuries alimentaires ou énergétiques ? C'est ce que met en scène la mini série *L'Effondrement*, Création Décalée de Canal+ qui embarque le téléspectateur dans ces moments d'urgence à travers une anthologie de huit épisodes réalisés en plan-séquence et de manière écoresponsable. L'épisode *La Station-service* a notamment été primé au Deauville Green Awards dans la catégorie « Films d'information ».

4.3.2. SOUTENIR UNE CRÉATION AMBITIEUSE ET PLURIELLE

Avec ses différentes filiales et ses implantations dans le monde entier, Vivendi a pour mission de repérer et d'accompagner les talents, afin de leur permettre de se faire connaître dans leur pays et à l'international.

4.3.2.1. Révéler les cultures et soutenir la création artistique

Le groupe s'engage à valoriser les patrimoines culturels à travers la promotion d'artistes et de créateurs. Il garantit ainsi une création plurielle qui lui permet de promouvoir des styles nouveaux.

Mais soutenir la création, c'est également permettre à de nouvelles formes d'expression d'émerger. C'est pourquoi, en tant qu'acteur majeur dans l'industrie de la création, le groupe n'a cessé d'innover, de produire et de diffuser des contenus originaux, ambitieux et de qualité. En 2019, il a ainsi investi plus de 3,4 milliards d'euros dans la création de contenus.

4.3.2.1.1. Découvrir et promouvoir les artistes

Découvrir et investir dans de nouveaux talents est créateur de valeur à double titre : pour le modèle économique du groupe, mais aussi pour le renouveau du paysage culturel des pays dans lesquels il est implanté. La fidélisation des talents est essentielle et passe entre autres par la capacité du groupe à savoir construire leur parcours artistique.

Des équipes dédiées

L'ambition première des entités est de multiplier le nombre de collaborations avec les talents qui se sont révélés au public, en France comme à l'international.

UMG est une entreprise dynamique qui découvre des talents en permanence et s'adapte à de nouveaux usages de consommation de la musique. La grande variété de ses labels lui permet d'anticiper les évolutions des tendances musicales en permanence. Pour chacun de ses labels, l'objectif principal est la découverte et le développement des artistes, ainsi que le marketing, la distribution, les ventes et l'octroi de licences de contenu audio et visuel. Les équipes A&R (*Artists & Repertoire*) ont pour priorité de signer

des artistes qui contribueront à faire perdurer le catalogue. La découverte des artistes continue de passer par les canaux traditionnels. Mais dans le but d'élargir les perspectives de ses équipes A&R, et de s'adapter à un environnement en constante évolution, UMG a fait des investissements importants dans une technologie adaptée à son métier. A titre d'exemple, l'application Spinnup distribue le travail d'artistes non signés aux plateformes digitales internationales.

Groupe Canal+ dispose de plusieurs structures de découverte des talents notamment par le biais des formats courts. Le Bureau des auteurs est un pool de très jeunes auteurs, à qui on donne l'opportunité d'écrire des formats courts pour l'antenne. En 2019, on compte des talents recrutés sur candidature spontanée, repérés à la radio ou encore à la suite de collaborations dans des programmes de l'antenne. Ces talents ont intégré les équipes des programmes de la chaîne ou participent régulièrement à leurs projets.

Studiocanal développe une ligne éditoriale cohérente qui attire les talents avec une proposition de cinéma de qualité à ambition internationale et la force de l'un des catalogues les plus importants au monde.

Des initiatives prises par les entités

Groupe Canal+ accompagne les jeunes réalisateurs, les scénaristes ou encore les auteurs. Il les soutient dans leur démarche créative à travers divers programmes de formations : résidences d'écriture et programmes incubateurs de talents.

Entretiens des liens soutenus avec les spectacles vivants, notamment dans le domaine de l'humour qui fait partie de l'ADN de Canal+, permet de nouer des partenariats avec de nouveaux artistes via l'acquisition de droits de diffusion de one-man et de one-woman-shows. En Afrique, l'Africa Stand Up Festival, créé par l'humoriste Valéry Ndongo, permet d'attirer de nouveaux talents. Les humoristes, venant pour la majorité d'entre eux d'Afrique centrale, proposent tour à tour des performances de stand-up. De même, le Canal Comedy Club, produit et diffusé en Afrique francophone, est une émission d'humour permettant le repérage de nouveaux talents d'humoristes, tout comme *Le Parlement du rire*, à l'antenne depuis huit saisons.

Canal+ Pologne a organisé la cinquième édition de son Canal+ Series Lab. Ce workshop de cinq jours est l'opportunité pour les scénaristes et réalisateurs polonais de parfaire et enrichir leurs compétences. En 2019 et pour la première fois depuis le lancement de cet atelier, l'un des projets intégrés en 2016 a été mis en production.

Editis a mis en place plusieurs actions pour repérer les nouveaux talents. Le plus classique reste à ce jour les concours. Les Presses de la Cité et le Cercle Jean Anglade ont lancé le prix Jean Anglade. Ce concours d'écriture offre à un primo-romancier la possibilité de voir son roman publié aux Presses de la Cité. Le Concours A3 mis en place par Nathan Jeunesse et Jeux s'adresse aux illustrateurs. En 2019, le thème était « Un album sans texte sur le thème "Jaune" ». Pour les passionnés de polars, les éditions Robert Laffont ont lancé en 2019, en partenariat avec Le Figaro, le Grand prix des enquêteurs, un prix littéraire destiné à révéler au grand public de nouvelles voix singulières du polar, du roman noir ou du thriller. Les éditions Perrin – premier éditeur d'histoire – engage de prestigieux partenariats tel que celui avec la Bibliothèque nationale de France.

Des partenariats

Groupe Canal+ est partenaire des résidences d'écritures So Film pour les courts et longs-métrages sur le cinéma de genre qui ont pour but d'encourager des modes d'écriture innovants en associant les principaux acteurs de la fabrication de film. Les équipes d'acquisitions cinéma de Canal+ sont présentes dans plusieurs jurys de concours et prix cinéma faisant émerger de nouveaux talents, comme le Grand Prix du scénario (ex-Prix Sopadin).

Vivendi et Groupe Canal+, avec la Mairie de Cannes, l'Université Côte d'Azur et sa fondation, ont lancé la chaire internationale Cannes – Vivendi/ Groupe Canal+. L'objectif de cette chaire est la découverte de scénaristes de talent, de créateurs d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques de demain et l'accompagnement de ces derniers à travers des programmes d'écriture d'excellence. Ces programmes se concrétisent sous la forme de deux résidences d'écriture dédiées aux longs-métrages (le Storytelling Institute) et aux séries (le CannesSerie Institute).

Pour repérer les jeunes talents, Editis s'est associé à la plateforme d'autopublication Librinova en signant un partenariat autour d'outils innovants : une plateforme d'organisation de concours d'écriture pour repérer de nouveaux talents et animer sa communauté ; un outil de gestion de manuscrits pour appréhender plus efficacement les flux de manuscrits mais aussi tester les écrits refusés en autoédition ; une plateforme pour repérer les talents de l'autoédition.

Les éditions Robert Laffont se sont associées au studio de podcasts Nouvelles Écoutes pour repérer de nouveaux talents de manière originale et mettre en lumière l'aventure d'un primo-romancier. Ils ont créé le contenu original *Primo*, un podcast qui plonge les auditeurs dans les coulisses du monde de l'édition. Chacune des étapes qui jalonnent la création d'un livre a été enregistrée pour donner vie à un podcast réaliste qui illustre, en seize épisodes d'une vingtaine de minutes, le parcours d'un primo-romancier. À la suite de cette première saison, trois auteures ont été publiées : Albane Linÿer, Hélène Vergé et Alexandra Ughetto.

4.3.1.2. Diversité culturelle et talents locaux

Vivendi promeut la diversité culturelle et soutient les talents locaux dans toutes ses entités.

Le vaste catalogue d'UMG couvre tous les genres musicaux. Les artistes locaux représentent 61% des revenus du groupe, ce qui souligne son engagement continu à investir dans les talents, les infrastructures et les compétences locales.

La politique de croissance d'UMG repose sur le développement d'artistes d'envergure internationale, mais aussi sur le repérage et l'accompagnement de talents locaux, jeunes ou confirmés. Soutenir la diversité culturelle fait partie intégrante de la réussite d'UMG. Le groupe signe des artistes dans près de 60 pays, les albums enregistrés représentent 44 langues et sont disponibles dans 120 pays.

UMG possède une expertise globale pour soutenir les talents dans leur parcours, dans des domaines aussi variés que le merchandising, le *live*, la production audiovisuelle et cinématographique, l'analyse de données ou l'innovation digitale pour ne citer que quelques exemples.

Les programmes produits par Canal+ International sont disponibles en français majoritairement, avec inclusion possible, dans les séries notamment, de langues vernaculaires (on peut citer le wolof dans *Sakho & Mangane* ou le lingala dans *L'Amour à 200 mètres*) sous-titrées en français. En 2019, Canal+ a lancé deux chaînes dans deux autres langues : la totalité des programmes sont en wolof sur Sunu Yeuf et il en va de même sur Novegasy qui est en malgache.

En Outre-mer, Canal+ est à la fois un acteur majeur de la télévision et une entreprise proche des sensibilités de ses abonnés. C'est dans cette logique et avec la volonté de valoriser le patrimoine local que Canal+ Antilles-Guyane, Canal+ Réunion et Canal+ Calédonie soutiennent des festivals de cinéma et courts-métrages régionaux.

Soutenir la création

Pour accompagner les talents de l'antenne dans leur développement, qu'ils soient comédiens, humoristes, animateurs ou chroniqueurs, Groupe Canal+ a mis en place des dispositifs spécifiques.

Des contrats permettent à Groupe Canal+ de garantir l'exclusivité des talents clés sur ses antennes ou de s'assurer un droit de premier regard sur leurs futurs projets.

Des groupes d'experts en production de films et séries analysent les propositions reçues par Studiocanal. Une sélection restreinte est ensuite présentée à un comité d'investissement de Groupe Canal+.

Groupe Canal+ soutient et accompagne les talents locaux. Le groupe propose de plus en plus de contenus originaux chaque année. Son dynamisme insufflé une réelle impulsion dans le secteur audiovisuel, ce qui conforte sa position de leader sur le continent africain. Enfin, la qualité des animateurs présents à l'antenne de Canal+ en Afrique est une autre preuve de cette forte capacité d'attraction du groupe vis-à-vis des talents du secteur audiovisuel.

109 films d'expression originale française financés par Canal+ en 2019 à hauteur de 100,7 millions d'euros, soit 43,4% des films agréés par le CNC

Canal+ est le partenaire privilégié du cinéma français. En 2019, la chaîne a ainsi soutenu activement le septième art en préfinançant 117 films pour 104,1 millions d'euros, parmi lesquels 109 films d'expression originale française à hauteur de 100,7 millions d'euros.

Les chaînes jeunesse de Groupe Canal+ sont également des acteurs majeurs de la production de séries d'animation en France. Elles ont ainsi soutenu 13 séries d'animation ou programmes d'initiative française pour plus de 3,688 millions d'euros. Les séries ont été ou seront ensuite diffusées en exclusivité sur les chaînes du groupe.

Studiocanal s'affirme en Europe comme le leader en matière de production, d'acquisition et de distribution de films et de séries TV. Au cours de l'année 2019, Studiocanal a exploité 28 nouveaux longs-métrages de 9 nationalités différentes sur les 5 territoires où il opère.

En 2019, Groupe Canal+ a exploité et financé 1055 contenus à l'international en travaillant avec 184 producteurs locaux. C'est sous le label Canal+ Original que sont désormais développés les fictions, séries et documentaires conçus par Canal+ International en faisant appel à des talents locaux.

Canal+ International a poursuivi sa politique de soutien à des festivals panafricains majeurs destinés à promouvoir le cinéma local comme le Fespaco de Ouagadougou.

Canal+ Pologne s'est aussi grandement investi dans cet enjeu en investissant dans la production et co-production de 107 programmes dont des documentaires, des films, des programmes de flux et des séries.

Fabriquer des formats nouveaux, courts, audio et web

Le pôle Création Digitale de Canal+ offre aux talents l'opportunité de bénéficier d'un accompagnement dans la production de formats courts développés spécifiquement pour le web. Le label Création Décalée est, quant à lui, un tremplin pour les talents. Tout au long de l'année, Groupe Canal+ promeut les talents dans de nouveaux rôles lors des soirées du Canal+ Tour, l'événement itinérant dédié aux abonnés.

Dailymotion sponsorise des festivals qui promeuvent un panel large de créateurs vidéo comme Frames, concours de création vidéo web pour accompagner l'émergence de nouveaux vidéastes, ou encore Plug, concours et festival du film court sur mobile.

Editis, qui a déjà une marque 100% livres audio, poursuit son développement dans le domaine de l'audio et de la voix. En mars 2019, le groupe lance ainsi *Des livres et moi*, sa propre série de podcasts littéraires animée par Vincent Malone, en collaboration avec le studio de podcasts Le Poste général, et disponible sur le site Lisez.com. Deux fois par mois, des auteurs issus des cinquante maisons d'éditions du groupe évoquent en vingt minutes les sujets qui leur tiennent à cœur et leur prochain ouvrage. Les auditeurs peuvent retrouver ces entretiens sur le site Lisez.com.

Editis souhaite par ailleurs permettre à ses auteurs de promouvoir leurs ouvrages différemment. C'est ainsi qu'à l'occasion de la sortie du livre *Ne t'enfuis plus* (Éditions Belfond) de Harlan Coben, ce dernier était sur la scène de l'Olympia le 18 novembre. La soirée, produite et mise en scène par A&R Studios, a réuni plusieurs centaines de personnes. La violoncelliste et compositrice islandaise de formation classique Hildur Guðnadóttir (Deutsche Grammophon) a réalisé la bande-son du livre.

4.3.2.1.3. Préserver et promouvoir les œuvres du patrimoine

Préserver et promouvoir le patrimoine musical, cinématographique et littéraire international est au cœur de l'activité d'UMG, de Groupe Canal+ et d'Editis.

Le patrimoine musical

UMG promeut activement le patrimoine musical à travers son catalogue de musique diversifié, avec des projets locaux ciblés et des campagnes mondiales stratégiques.

En 2019, le label Deutsche Grammophon, en partenariat avec Google Arts and Culture, a poursuivi son projet ambitieux de restauration et de numérisation d'enregistrements remarquables de l'époque des 78 tours, produits uniquement de 1900 à 1948. Les sons disponibles en ligne comprennent, entre autres, des enregistrements inédits de Pietro Mascagni et Louis Armstrong ou encore des lectures de Léon Tolstoï.

UMG crée chaque année de nombreuses campagnes d'anniversaire prioritaires et des rééditions de catalogue innovantes. En 2019, il s'agissait du coffret du 50^e anniversaire d'*Abbey Road* (The Beatles), *Let It Bleed* (The Rolling Stones) et *Hot Rats* (Frank Zappa). Les rééditions d'œuvres plus récentes incluaient *Slim Shady* d'Eminem.

Cinquante ans après la sortie de l'album des Beatles, *Abbey Road*, Universal Music UK a créé une station de radio pop-up BBC de quatre jours dans les emblématiques studios Abbey Road, pour rendre hommage aux Beatles, en tant que groupe et en tant qu'artistes individuels.

Le patrimoine cinématographique

Studiocanal a rejoint SCFP, le Syndicat des Catalogues de Films de Patrimoine, aux côtés de grandes institutions et entreprises des médias. Né en 2019, ce syndicat a pour but de défendre et de développer les moyens permettant de valoriser, conserver et diffuser les films de patrimoine.

Avec plus de 6 000 titres, Studiocanal est responsable d'un immense patrimoine cinématographique. Le catalogue de la filiale cinéma est l'un des plus importants au monde. Pour donner accès à ces chefs-d'œuvre et pérenniser son catalogue, Studiocanal poursuit son travail de numérisation. Les films sont conservés dans les meilleures conditions, modernisés et mis en avant auprès de différents publics à travers de nombreuses exploitations différentes. Studiocanal a par ailleurs restauré 212 films en 2019.

Ainsi, le réalisateur Francis Ford Coppola a présenté la nouvelle version de son film *Apocalypse Now* : une restauration-célébration puisqu'il s'agissait des 40 ans du film.

Par ailleurs, le Festival de Cannes 2019 découvrait la version restaurée d'un classique du cinéma français, *La Cité de la peur*, en présence d'Alain Chabat et de Gérard Darmon, 25 ans après sa sortie en salles.

Le patrimoine littéraire

Désireux que les archives Terre Humaine soient valorisées et mises à la disposition des chercheurs, Plon a décidé de confier les archives de la collection au Secrétaire général de la Fondation archéologie anthropologie biologie/Institut de France et Directeur du Département de la recherche et de l'enseignement du musée du quai Branly-Jacques Chirac. La Fondation s'engage à effectuer le classement, l'indexation et la conservation à long terme de ces documents et à permettre son accès libre et entier à la communauté des chercheurs.

4.3.2.2. Accompagner les transformations de la société

Sollicités en permanence, les publics sont de plus en plus exigeants envers les entreprises, notamment en ce qui concerne le divertissement culturel.

4.3.2.2.1. Proposer des contenus engagés

S'investir dans des campagnes qui créent du sens

En aidant ses clients à se rapprocher des attentes des citoyens et en accompagnant le changement dans toutes les dimensions de leur marque, Havas contribue à construire un nouveau modèle de société et participe à la création de nouvelles formes d'engagement grâce à la communication.

Par ailleurs, la réalisation de campagnes pro bono est un axe fort de la démarche des agences de Havas qui contribuent à faire de la publicité un accélérateur de comportements vertueux.

106 campagnes pro bono réalisées par les agences du Groupe Havas en 2019

À titre d'exemple, on peut citer la campagne *JustDiggIt* réalisée par Havas Lemz Amsterdam, qui propose des solutions pour fertiliser les terres arides en mettant en pratique des méthodes agricoles anciennes, en Afrique notamment. Citons aussi la campagne *Speak Your Mind* réalisée par Havas Worldwide New York, qui soutient le projet d'alerte du même nom, et qui vise à encourager les gouvernements à mettre en place des actions concrètes vis-à-vis du dialogue autour des maladies mentales et du soutien des personnes atteintes ainsi que des familles concernées.

Sensibiliser sur les questions de société

Toutes les entités du groupe s'attachent à traiter les questions de société.

Les chaînes Planète+, Planète+ Crime Investigation et Planète+ Aventure et Expérience jouent un rôle majeur dans l'offre de contenus engagés de Groupe Canal+. En 2019, Planète Crime Investigation a adressé plusieurs problématiques de violences sociales, en tête desquelles les violences policières aux États-Unis avec par exemple *Crime+Punishment*, film de Laura Poitras multirécompensé, notamment de l'*Emmy Award for Outstanding Social Issue Documentary*. Diffusé sur Canal+, le documentaire *Je ne suis pas un singe : le racisme dans le football* relaie les témoignages de grandes stars comme Samuel Eto'o, Mario Balotelli, Patrick Vieira, ou encore Samuel Umtiti, pour mieux comprendre la manière dont les joueurs vivent les actes de racisme dans les stades.

Enfin, Groupe Canal+ a lancé Hello sur myCanal, une chaîne digitale qui propose le meilleur des créations LGBTQ+ européennes et internationales.

Représenter la diversité des publics

Les contenus produits et distribués par Vivendi ont une influence indéniable auprès d'un large public. Ils contribuent à influencer la manière dont ceux qui les consomment appréhendent et comprennent le monde dans toute sa diversité. Cette responsabilité éditoriale appelle une réelle exigence.

Valoriser la réussite des femmes

Groupe Canal+ comme Havas s'attachent à donner une représentation juste et équilibrée de l'image de la femme à travers des documentaires, des films, des séries et des campagnes de publicité.

À titre d'exemple, Groupe Canal+ est engagé pour augmenter la visibilité des femmes dans le monde du cinéma. En 2019, 20 % des films financés par Canal+ et 29 % des films financés par Studiocanal sont l'œuvre de réalisatrices.

Donner une juste place aux personnes handicapées

De la même façon, en 2019, les chaînes de Groupe Canal+ ont consacré 35 reportages à la question du handicap. Des athlètes reconnus, comme le champion olympique de tennis Michaël Jeremiasz, interviennent régulièrement dans les émissions.

Enfin les vendredis soir sur C8, *TPMP ouvert à tous* accueille des personnes en situation de handicap parmi ses chroniqueurs ou ses invités ; 37 émissions ont été concernées en 2019.

79 sujets et reportages consacrés aux questions de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité des chances et 184 sujets liés à la parité sur CNews en 2019

4.3.2.2 Être attentif à l'impact de nos contenus

Pleinement conscient de son influence, Vivendi s'assure que les contenus qu'il produit et distribue ne soient pas préjudiciables à ses publics, notamment les plus vulnérables.

Vivendi évolue dans des secteurs où le sujet de la protection de la jeunesse fait l'objet de réglementations exigeantes ; le groupe veille à les respecter scrupuleusement.

Les dispositifs mis en place dans le groupe

L'ensemble des entités ont mis en place plusieurs dispositifs.

UMG a pris des mesures pour promouvoir un accès renseigné et transparent à ses contenus. Le groupe participe sur une base volontaire au programme *Parental Advisory Label*, qui demande d'apposer la signalétique *Parental Advisory – Explicit Content* sur les albums dont le langage peut être inapproprié pour les plus jeunes.

Un comité dédié au niveau du groupe, le *Corporate Lyrics Review Committee*, procède à l'évaluation des titres les plus sensibles avant leur sortie lorsque les directeurs des labels ou les équipes artistiques estiment que les titres mériteraient l'application du *Parental Advisory Label*, une discussion s'engage ensuite avec l'artiste qui décide parfois d'apporter des modifications à son œuvre.

La structure de gouvernance des sociétés éditrices des services de télévision de Groupe Canal+ assure une indépendance des fonctions éditoriales via l'existence de directions dédiées à l'élaboration des programmes dans chacun de ses services (C8 – CStar – CNews – Canal+ – directions dédiées aux chaînes thématiques du groupe). Hors France, où le groupe n'édite pas de contenus d'information, des responsabilités distinctes sont attribuées aux services acquisitions, production d'émissions, production de fictions et programmation.

Depuis 2008, une Charte éthique rappelle le respect des principes de déontologie de l'information.

Un Comité d'éthique relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, composé de personnalités indépendantes (en vertu des critères d'indépendance fixés par la loi), a été institué au niveau du groupe par nomination de ses membres par le Conseil de surveillance de Groupe Canal+ en septembre 2017. Le Comité n'a pas été saisi au cours de l'année 2019.

Une Charte déontologique, rédigée conjointement et signée par la Direction et les représentants des journalistes, précise les règles déontologiques nécessaires à l'élaboration d'une information indépendante, fiable, crédible et rigoureuse.

Par ailleurs, en France, deux personnes au sein de la Direction juridique Édition du groupe assurent la comptabilisation des temps d'intervention des personnalités politiques au sein des programmes, ainsi qu'une mission d'alerte des unités de programmes des chaînes concernées pour procéder aux éventuels rééquilibrages nécessaires en termes de pluralisme politique. La Direction des affaires réglementaires s'assure quant à elle, dans le cadre

de ses interactions constantes avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel, du respect par les différentes chaînes du groupe des obligations, relatives notamment aux contenus responsables, liant ces dernières au Conseil supérieur de l'audiovisuel et qui figurent dans les conventions passées entre cette autorité et les sociétés éditrices des chaînes concernées.

La protection des enfants et des adolescents est également un principe inscrit dans la Charte éthique de Groupe Canal+. Un comité de visionnage au sein de Canal+ en France, composé de quatre personnes pour le cinéma et de quatre autres personnes pour le reste des programmes, veille à la protection du jeune public dans la diffusion des programmes sur le service de télévision de Canal+, sous la supervision d'un responsable de programmation. Ces programmes sont aussi diffusés à l'international et peuvent, par conséquent, faire l'objet d'un contrôle additionnel. Concernant les programmes locaux, c'est la Direction des chaînes et contenus de Canal+ International qui décide des mesures à prendre.

Sur la plateforme Mycanal, les enfants bénéficient d'un espace sécurisé et personnalisé avec Kids. Sans publicité, cette interface permet aux parents de limiter les programmes à une tranche d'âge, de préparer des playlists, mais aussi de régler un minuteur avec une durée maximum de visionnage.

Par essence, les missions d'éducation des éditeurs scolaires, de jeunesse et de référence d'Editis impliquent l'édition de contenus appropriés aux jeunes publics. Les parents sont par ailleurs la première instance de contrôle externe des maisons d'édition jeunesse d'Editis, aux côtés des associations de professeurs pour les manuels scolaires, le grand public, les médias, les réseaux sociaux.

Les publications de manuels scolaires s'inscrivent dans le cadre réglementaire des programmes d'enseignement (et des principes de laïcité de l'école française), et de la définition légale du livre scolaire. Les publications à destination de la jeunesse traduisent l'engagement éducatif et culturel de Nathan au service des enfants et des parents : elles s'inscrivent dans les valeurs de progrès et d'équité de Nathan et dans le cadre législatif en vigueur sur les publications à destination de la Jeunesse.

Les maisons Bordas et Nathan sont membres fondateurs de l'association Les Éditeurs d'éducation à laquelle ont également adhéré la maison Retz et la partie scolaire du Robert. Les Éditeurs d'éducation sont une association interprofessionnelle regroupant une trentaine d'éditeurs scolaires et travaillant en liaison avec le SNE (Syndicat national de l'édition), le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de la Culture, le Parlement et les associations des collectivités territoriales.

Havas veille à la mise en œuvre d'une communication responsable et à la véracité, la clarté et la loyauté des informations énoncées dans ses messages.

La politique du groupe est encadrée par un Code éthique et les Principes de communication responsable. Le Code éthique stipule le respect des règles déontologiques régissant le secteur, édictées par les autorités de régulation, qu'elles soient locales, nationales ou supranationales, et rappelle le devoir d'exemplarité dans la transparence et la pertinence des informations communiquées. Les Principes de communication responsable, quant à eux, ont pour objectif de donner aux collaborateurs un outil de référence.

Les agences du Groupe Havas déclinent ces règles en y intégrant les spécificités liées à leur activité ainsi que les particularités des législations locales. Elles se dotent de procédures internes pour s'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. Le plus souvent, ces procédures de contrôle s'appuient sur les équipes juridiques qui agissent en lien avec les commerciaux. Par ailleurs, le groupe coopère étroitement avec les différents organismes nationaux d'autorégulation professionnelle comme l'ASA (Advertising Standards Authority) au Royaume-Uni ou l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) en France.

L'engagement de la branche Media de Havas se traduit par une démarche visant à s'assurer de la diffusion des publicités dans un environnement approprié et qui ne présente pas de risques pour l'annonceur (« *brand safety* »). Havas Media applique des *black lists* de sites pour lutter contre la fraude et garantir au mieux l'intégrité des marques de ses annonceurs en utilisant les solutions standards du marché (notamment IAS, MOAT, Adledge ou DoubleVerify). De nouvelles solutions sont mises en place pour sélectionner les inventaires des campagnes. Ainsi, *Meaningful Digital Matrix*, service mis à disposition des annonceurs par les agences du Groupe Havas, permet d'évaluer la pertinence des inventaires et propose des recommandations de plans médias qui garantissent l'intégrité réputationnelle des marques.

Pour Gameloft il s'agit de garantir des contenus responsables aux gamers, aux parents et aux partenaires. C'est pourquoi l'éditeur de jeux vidéo a mis en place des règles précises qui permettent de contrôler chaque jeu, dès la phase de création et de développement, et tout au long de sa durée de vie, notamment lors des mises à jour.

La Direction juridique de Gameloft, conformément aux lignes directrices des « stores » digitaux (Apple Store, Google Play...) et aux réglementations locales (la norme la plus exigeante étant appliquée), a ainsi établi les règles applicables au contenu des jeux mais aussi celles régissant la présence de contenus publicitaires et d'achats intégrés. Ces règles – certaines globales, d'autres spécifiques à chaque jeu – sont complétées par la politique interne de Gameloft en matière de protection des droits d'auteur.

Des équipes internes de testeurs sont dédiées à la *Quality Assurance* et sont chargées de détecter tout cas de non-conformité. Enfin, sur les contenus publicitaires plus spécifiquement, Gameloft a établi des procédures de *whitelisting* et de *blacklisting* qui prennent en compte les règles données par les *licensors*, et dont l'application fait, elle aussi, l'objet de contrôles par les équipes de *Quality Assurance* et d'une validation manuelle, qu'il s'agisse de ventes directes ou de publicités programmatiques. Preuve de l'efficacité de ces dispositifs, Gameloft est l'une des premières entreprises du secteur à adopter des solutions de mesures d'audiences publicitaires. Par ailleurs, Gameloft a reçu la certification Gold Standard du IAB (Internet Advertising Bureau) au Royaume-Uni. Enfin, Gameloft s'assure que chacune de ses licences disponibles rencontre l'audience pour laquelle elle a été développée. Ainsi, sur tous les stores digitaux, les jeux sont présentés – visuels et descriptions – avec la plus grande transparence et classifiés de façon visible à travers un système de notation en fonction de l'âge. Par ailleurs, les jeux sont dotés d'un système qui invite le joueur à valider son âge pour accéder au contenu ; l'accès aux jeux n'ayant pas vocation à être tous publics est alors bloqué à tout utilisateur âgé de moins de 13 ans.

Depuis la refonte de la plateforme, Dailymotion a pris plusieurs initiatives et engagements, toujours avec pour objectifs : un Internet plus sûr, une protection optimale des marques et une juste répartition de la valeur avec les créateurs.

Mettre en place des instances et des process en faveur de la diversité

Universal Music Publishing Group (UMPG), pour sa part, a cofondé She Is The Music (SITM), une organisation à but non lucratif créée pour promouvoir l'égalité, l'inclusion et l'accès aux opportunités des femmes dans des métiers de création. Le Président-Directeur général d'UMPG est cofondateur et siège au conseil d'administration de SITM. Les employés de plusieurs équipes UMPG et UMG ont aidé à développer SITM, de la création de son plan d'affaires et de ses propriétés médiatiques, à la direction de ses trois initiatives phares : des camps de composition de chansons entièrement féminines à travers le monde (hébergés par des artistes reconnues comme Alicia Keys, Mary J. Blige, Tori Kelly, Anitta, Kim Petras et bien d'autres); développer la première et la plus grande base de données de l'industrie mondiale des femmes dans la musique; et un important programme de mentorat pour soutenir la prochaine génération de femmes en croissance dans l'industrie, en particulier dans les collectivités défavorisées. UMPG a

dirigé la stratégie de relations publiques et de marketing de SITM, fourni un financement de démarrage, aidé à sécuriser des fonds externes supplémentaires et établi des relations pour SITM à travers l'industrie – créateurs, éditeurs, labels, plateformes de streaming, médias, agences de talents, etc. À ce jour, la communauté de SITM est composée de milliers de femmes du monde entier.

Groupe Canal+ a mis en place un Comité Diversité en 2015. Ce comité, piloté par la référente diversité des groupes Canal+ et Vivendi, a notamment pour mission de veiller à une représentation équilibrée et non stéréotypée des diversités sur les antennes du groupe. Il se réunit régulièrement (3 fois en 2019), élabore et suit les engagements annuels pris auprès du CSA et établit un rapport sur la représentation des diversités remis, chaque année en mars, au Conseil.

Le Comité *Et ta sœur ?* lancé fin 2018 chez Canal+ accompagne toutes les actions et mesures concrètes menées au sein du groupe en matière de promotion de la parité, tant en interne que sur les antennes. À titre d'exemple, le comité a constitué un répertoire d'expertes mis à disposition de toutes les émissions du groupe.

Depuis 2019, la Direction de la Création Originale et Création Décalée adresse aux producteurs une charte incitant à une plus grande diversité à l'antenne et dans les équipes. Ce texte préconise que soient constituées des équipes plus paritaires, sans inégalité de rémunération, incluant également des personnes issues de la diversité. Il précise que les rôles tenus par les femmes ne doivent pas alimenter les stéréotypes de genre, tout comme ceux mettant à l'antenne des personnes issues de la diversité doivent combattre les clichés. Cette charte requiert également que soit banalisée à l'écran la présence de personnes handicapées. Elle a vocation à être étendue aux producteurs et productrices d'émissions de flux, à Studiocanal et à la Canal Brand Factory.

De plus, en complément des différents engagements pris chaque année auprès du CSA sur la diversité et sur le handicap en particulier, Groupe Canal+ a signé, fin 2019, la Charte relative à la représentation des personnes handicapées et du handicap dans les médias audiovisuels.

De son côté, le Groupe Havas a mis la question de la représentation de la diversité au cœur de ses engagements.

En phase avec la charte contre les stéréotypes sexistes dans les publicités lancée par le CSA et l'UDA (Union des annonceurs) en France, qu'il a signée, BETC veille, dans ses différentes créations publicitaires partout dans le monde, en accord avec les clients concernés, à une présence paritaire des femmes et des hommes et à une image non stéréotypée de chacune.

Renforcer l'accessibilité des contenus

L'inclusion des personnes en situation de handicap passe aussi par un travail d'accessibilité des contenus. En France, les chaînes de Groupe Canal+ proposent à leurs abonnés l'audiodescription, destinée aux personnes aveugles ou malvoyantes, et le sous-titrage, destiné aux personnes sourdes et malentendantes. Depuis le 8 décembre 2017, les sous-titres sourds et malentendants (SME) sont également disponibles sur le site canal-vod.com, qui est ainsi devenu le premier service de VOD à systématiser les sous-titres SME. Par ailleurs, CNews diffuse, du lundi au vendredi, un journal télévisé accompagné d'un sous-titrage en langue des signes. Un service client adapté aux sourds et malentendants est également assuré par un prestataire spécialisé.

De son côté, Havas Paris, qui a automatisé le sous-titrage de ses propres publications et de ses productions audiovisuelles sur ses réseaux sociaux, recommande automatiquement à ses clients l'accessibilité de ses publicités TV. De même, BETC propose le sous-titrage télétexte à tous ses annonceurs pour rendre la publicité accessible aux personnes sourdes ou malentendantes. L'agence a également initié l'audiodescription des publicités en France (en coordination avec Adstream, IMD et Medialab) qu'elle propose désormais à l'ensemble de ses annonceurs en sus du sous-titrage.

Dans un souci d'inclusion des jeunes élèves en situation de handicap, Nathan propose des manuels scolaires dans la collection « Dyscool » adaptée aux troubles dys. Par ailleurs le pôle Éducation d'Editis travaille en étroite collaboration avec le groupe « normes et références » du SNE afin d'améliorer l'accès aux livres pour des personnes en situation de handicap.

See Tickets SA dédie un numéro de téléphone spécifique aux spectateurs en situation de handicap pour la réservation d'une place adaptée en salle : siège accessible sans escalier, près de la scène ou permettant à un traducteur en langue des signes d'intervenir.

4.3.3. RÉVÉLER LES TALENTS DANS LEUR DIVERSITÉ

4.3.3.1. Diversité et inclusion, première force de l'entreprise

La diversité des talents est une opportunité source de créativité et de performance pour le groupe. Elle fait partie intégrante de l'identité du groupe, qui compte des effectifs dans 81 pays, et de sa volonté de contribuer au développement des pays où il est présent (voir section 4.3.3.3).

Dans le but de créer un environnement conforme à sa culture et à ses valeurs, chaque société du groupe s'engage à promouvoir la diversité au sein de son organisation et mène une politique active en faveur de l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les personnes, en mettant notamment en œuvre :

- ▶ des initiatives et des formations destinées aux salariés et aux managers sur les enjeux de la diversité ;
- ▶ des processus de recrutement et des partenariats placés sous l'angle de la diversité ;
- ▶ des plans d'actions, des programmes et/ou des accords collectifs liés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- ▶ des plans d'actions ou des accords relatifs à l'emploi des travailleurs en situation de handicap.

Conformément aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux dispositions du Programme de vigilance de Vivendi en cours de refonte, les filiales du groupe s'engagent à accorder une égale opportunité de recrutement, de mobilité, de promotion, de formation, de rémunération à chacun sans aucune distinction de genre, de religion, d'origine, d'âge, d'orientation sexuelle, de situation de vie privée ou de situation de handicap.

En France, Vivendi est l'un des signataires historiques de la Charte de la diversité, tout comme Groupe Canal+. Gameloft et le pôle Éducation & Référence (Sejer) du groupe Editis ont également rejoint la liste des signataires en 2019. Également signataire de cette charte, BETC du Groupe Havas a par ailleurs signé en 2016 la Charte Entreprise et Territoire en faveur du développement local du département de Seine-Saint-Denis.

Les différentes entreprises du groupe mettent en place des programmes de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diversité et de l'inclusion auprès notamment des managers et des équipes de ressources humaines, acteurs clés de sa promotion dans l'entreprise, et multiplient les initiatives auprès des salariés leur permettant ainsi de mieux comprendre et, de fait, de mieux gérer ses préjugés ou ses jugements sur les autres.

Les différentes équipes de ressources humaines des sociétés du groupe participent à des forums de recrutement axés sur la diversité et mettent en place des partenariats avec des associations, des écoles ou des universités représentatives de celle-ci.

C'est ainsi qu'aux États-Unis, UMG a été l'une des premières sociétés sélectionnées pour participer au premier salon de l'emploi proposé dans le cadre du sommet REVOLT organisé à Los Angeles et auquel 6 800 personnes

ont participé. Des représentants de l'équipe RH d'UMG étaient également présents à la conférence A3C à Atlanta.

UMG, en partenariat avec l'Université de Californie du Sud, poursuit son action au sein de l'*Annenberg Inclusion Initiative*, premier groupe de réflexion mondial sur l'accroissement de la diversité dans le cinéma et la télévision dont la mission s'étend désormais aux métiers de la musique. Cette initiative permet de renforcer les actions déjà initiées par UMG, notamment à travers l'engagement pris d'éliminer toute forme de discrimination via sa politique *Equal Opportunity*.

Toujours aux États-Unis, UMG et Havas élaborent des programmes de stages destinés aux étudiants ou aux jeunes diplômés en établissant des partenariats privilégiés avec des *Historically Black Colleges and Universities* (HCBU) ou en participant à des forums d'emplois comme HAATBP (*Here Are All the Black People*). Par ailleurs, UMG propose aux salariés, mais aussi à des participants externes, une série de conférences-débats traitant de la place importante de la diversité dans l'industrie de la musique.

Groupe Canal+ a défini sa politique de diversité et d'inclusion autour de cinq axes prioritaires qui couvrent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la santé et le handicap, la mixité générationnelle, la mixité des origines et la communauté LGBT+. Dans ce cadre, Canal+ a pris l'engagement de systématiquement proposer la candidature d'une femme et d'un homme pour tout poste ouvert. Canal+ a également annoncé la signature prochaine de la Charte d'engagement LGBT de L'Autre Cercle qui œuvre pour l'engagement des médias contre les discriminations. De plus, Canal+ poursuit son initiative Grand match de l'Égalité des chances, tremplin exclusivement réservé aux lycéens et étudiants issus de la diversité, dans l'objectif de trouver les meilleurs talents pour les équipes éditoriales, tout en favorisant la diversité au sein de ses équipes, à l'antenne comme derrière la caméra. Enfin, deux comités, l'un sur la mixité et l'autre sur la diversité, dont les membres sont les directeurs de pôles, ont été créés au sein de Groupe Canal+ afin de porter ces sujets et définir des plans d'actions sur chaque périmètre.

Au Royaume-Uni, Havas Village a rédigé sa propre Charte de la diversité et de l'inclusion soulignant ainsi l'importance accordée à ces sujets pour le bénéfice de ses salariés. Un programme *Mental Health Fitness* a d'ailleurs été mis en place pour aider les salariés à se sentir bien dans leur entreprise. Ce programme s'articule autour d'un réseau d'ambassadeurs, de journées dédiées à l'information et à la sensibilisation par des experts, et du partage d'expérience.

Le succès de cette politique de diversité et d'inclusion mise en œuvre par les sociétés est également porté par les salariés eux-mêmes, chaque salarié contribuant à créer un environnement de travail propice à la diversité.

Aux États-Unis, il existe de nombreux groupes de salariés volontaires, *Employee Resource Groups* (ERG), permettant aux salariés de se rassembler et d'agir en faveur d'une cause commune liée à la diversité. Ces groupes gérés et menés par les salariés permettent de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, facilitent le réseautage et permettent de connecter les équipes entre elles.

Ainsi chez UMG, parmi les groupes de ce type, peuvent être cités : Universal Music Women's Network à Nashville, qui comprend déjà plus de 1 000 membres, et Black Label et UTOPIAA à Los Angeles. Pour 2020, UMG projette d'étendre ces communautés à d'autres localisations aux États-Unis et également de lancer deux autres réseaux en faveur de l'inclusion de la population hispanique et celle des LGBT+. Pour donner plus de visibilité à ces réseaux, l'équipe en charge de la diversité et de l'inclusion aux États-Unis a réalisé une vidéo dans laquelle les leaders d'UMG témoignent de leur engagement sur ces thèmes ; une autre vidéo a été réalisée par les équipes du Royaume-Uni dans laquelle des salariés s'expriment sur les thématiques d'inclusion.

4.3.1.1. Égalité entre les femmes et les hommes

Dans le cadre de son engagement sur la diversité, Vivendi accorde une importance particulière à l'égalité des opportunités de carrière pour les femmes et les hommes.

Le taux d'emploi de femmes est de 51 % et la part des femmes cadres dans le groupe est de 49 %

Cet engagement est porté par l'ensemble des métiers du groupe qui mettent en place des plans d'actions et des mesures de progrès social venant renforcer les dispositions existantes. Il s'agit ainsi de :

- ▶ renforcer la parité dans les recrutements, et ce, particulièrement dans certaines filières, et de respecter l'égalité en matière d'accès à l'emploi ;
- ▶ veiller à l'égalité des chances dans les parcours de carrière ;
- ▶ garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes à métier équivalent, pour un même niveau de compétences, de responsabilités et de résultats ;
- ▶ garantir l'égalité en matière d'évolution professionnelle et salariale en cas d'interruption de carrière dans le cadre d'un congé parental, de maternité ou d'adoption ;
- ▶ assurer une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle tenant compte de la parentalité.

Des accords en matière de mixité sont ainsi en vigueur dans la quasi-totalité des sociétés françaises :

- ▶ accords ou plans d'actions sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en conformité avec la loi du 23 mars 2006 prévoyant la mise en place d'un éventail complet de mesures (recrutement, promotion, rémunération, maternité) ainsi que des indicateurs de suivi des dispositifs créés ;
- ▶ accords ou chartes de parentalité, favorisant l'égalité de traitement entre le père et la mère ;
- ▶ accords sur le temps de travail facilitant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des mesures favorisant les congés parentaux y compris pour les hommes (dans le groupe), 32 % des congés parentaux ont été pris par des hommes en 2019.

Vivendi recherche la parité à tous les niveaux et à chaque étape du parcours professionnel de ses salariés : recrutement, promotion et développement. Cet objectif, partagé par tous les métiers, est mis en œuvre de différentes manières en fonction des spécificités business ou géographiques qui induisent des leviers d'actions diversifiés.

Aux États-Unis, UMG propose à l'ensemble de ses salariés, sans distinction de sexe, un congé parental de quatre semaines avec maintien du salaire au cours de la première année de l'enfant.

Groupe Canal+ a mis en place la neutralisation des périodes de congé de maternité dans l'évaluation annuelle, l'identification des écarts de rémunération à poste équivalent et les actions correctrices associées.

Aux États-Unis, Havas, en tant que membre fondateur de 3 % *Pledge Pay Equity*, s'est engagé dans une politique active sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes dont le plan d'action se déroule en trois étapes qui sont : effectuer un diagnostic, apporter les ajustements nécessaires et mettre en place un suivi.

Le groupe Editis a donné accès à tous ses collaborateurs aux contenus éducatifs de la plateforme numérique Campus Parentalité, service d'aide à la parentalité, proposée par le pôle Éducation et Référence.

D'autres actions en faveur de l'évolution des comportements et contre les stéréotypes sont également engagées dans d'autres entités du groupe :

- ▶ développement du leadership féminin et accompagnement individualisé ;
- ▶ échanges avec des personnalités « rôles modèles » permettant de s'inspirer des parcours de réussite de femmes à des postes majoritairement occupés par des hommes ;
- ▶ organisation de rencontres régulières avec les hauts dirigeants permettant de les sensibiliser sur le sujet de la mixité.

Le Conseil de surveillance, et plus généralement le groupe Vivendi, attachent par ailleurs la plus haute importance aux enjeux de mixité et de diversité au sein des équipes de direction, avec pour objectif une progression de la part des femmes dans les Comités exécutifs des principales entités opérationnelles.

Il est rappelé que le Conseil de surveillance est actuellement composé de 11 membres, dont 6 femmes (voir paragraphe 1.1.1.2 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel). S'agissant du Directoire, le Conseil de surveillance a fixé pour objectif la nomination d'une femme avant fin 2020 et d'une autre femme en 2021.

Le taux de féminisation du Comité de direction de Vivendi est quant à lui de 35 %.

L'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour l'entreprise Vivendi SE, comptant moins de 250 salariés, est de 84 points sur 100 pour l'année 2019. Ce résultat est le fruit des efforts de Vivendi pour permettre aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes. Les actions en faveur de la mixité et de l'égalité font partie des valeurs fondamentales de Vivendi.

Deux femmes sont membres du Comité exécutif d'UMG depuis 2015 et six femmes ont été nommées à des postes de niveau *Executive Vice President* ou *Senior Vice President* en 2019. En 2016, UMG France a nommé une femme à la tête du premier label français.

La part des femmes au Comité exécutif de Groupe Canal+ a progressé. Elle est désormais de 29 %. Fin 2019, Groupe Canal+ a également annoncé la nomination d'une femme comme Directrice générale de Studiocanal.

Havas bénéficie d'un taux de féminisation au sein de ses Comités opérationnel et exécutif de 33 %.

Dans le groupe Editis, une femme a été nommée Directrice générale et le taux de féminisation de son Comité exécutif est de 54 %.

Une femme a également été nommée en 2019 au sein du Comité exécutif de Gameloft.

Afin de renforcer la mixité dans les postes à responsabilités, gage de réussite pour Vivendi, le Conseil de surveillance a validé un plan d'actions de *mentoring* et de *networking* pour favoriser la mixité au plus haut niveau. C'est ainsi que le réseau Andiamo de Vivendi, créé en mars 2012, est devenu une communauté de femmes leaders d'une cinquantaine de femmes venant de toutes les entités françaises du groupe avec pour ambition de les accompagner dans leur développement et de contribuer à lutter contre l'effet « plafond de verre » via notamment des ateliers d'*empowerment*, du coaching, des conférences, des témoignages inspirants, etc. En 2019, Andiamo a pris une orientation complémentaire en s'inspirant du programme *Learning Expedition* afin de mieux connaître les entités du groupe et ses chaînes de valeur et devenir également un réseau d'entraide au service des projets du groupe.

Pour compléter et enrichir ce dispositif, d'autres programmes de mentorat favorisant le développement du leadership au féminin sont proposés par UMG, Groupe Canal+ et Havas.

Ainsi, UMG met en œuvre deux programmes *U.M. SHE* et *Universal Music Women Network*. Universal Music France a proposé, le 7 novembre 2019, la première journée de son programme *Universelle Music* destiné à valoriser la place des femmes dans l'industrie musicale. Ces programmes sont

construits de façon à soutenir et faciliter la progression de carrière des femmes au sein des métiers de la musique en partageant leurs expériences, leur savoir et en valorisant leur potentiel mais aussi en leur donnant accès à un écosystème favorable au déploiement de leurs talents individuels (coachings, formations, conférences d'experts, réseautage, mentorat, etc.).

Havas propose le programme *Femmes Forward* en faveur de la promotion des femmes dans les postes de direction. Il se déroule sur six mois et se compose de sessions de formation de deux jours, suivies de sessions de coaching de groupe, et comprend des modules de formation basés sur les compétences et l'expérience, une inspiration des leaders d'opinion internes et externes, le coaching de groupe, la mise en réseau et le sponsoring par des dirigeantes expérimentées de Havas. Ce programme, initié en 2018 aux États-Unis, a notamment été lancé par Havas Asia Pacific pour la première fois en 2019. D'autres initiatives, comme *Fight Club* lancée par Havas Health and You, ou *Fast Forward Woman* existent également dans le Groupe Havas et répondent à la volonté du groupe de développer le leadership féminin.

De son côté, en 2019, Groupe Canal+ a permis à une vingtaine de femmes de participer au programme de leadership féminin *Boost'Her*. En Afrique, Canal+ International accompagne également les femmes ayant des fonctions exécutives grâce aux programmes *Les Héroïnes* et *Women On Board*.

4.3.1.2. L'emploi et l'insertion des travailleurs en situation de handicap

La reconnaissance du statut de « travailleur en situation de handicap » est celle définie par la législation locale ou, à défaut, par la Convention 159 de l'OIT : « Toute personne dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou mental dûment reconnu ».

L'insertion et la non-discrimination des personnes en situation de handicap sont des principes respectés au sein du groupe, et les différentes entités s'engagent en ce sens en mettant en place une politique responsable, cohérente et durable en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

Cet engagement s'articule autour de quatre principaux axes permettant une approche globale tenant compte des spécificités des métiers et des législations locales. Ces différents leviers sont :

- ▶ le recrutement et l'intégration de personnes en situation de handicap ;
- ▶ l'accessibilité des espaces et l'aménagement du temps de travail ainsi que l'accessibilité numérique ;
- ▶ la mise en place de partenariats avec des experts ou des associations permettant de faire progresser l'inclusion ;
- ▶ la formation et la sensibilisation des salariés.

Ainsi les différentes entités proposent régulièrement des campagnes de sensibilisation au handicap destinées à leurs collaborateurs et à leurs managers afin de faire évoluer leur regard sur le handicap.

En 2019, Vivendi a renouvelé son partenariat avec LADAPT (L'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) dans le cadre de l'organisation de la 23^e Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), qui a eu lieu du 18 au 24 novembre et dont une des thématiques fortes était le handicap invisible.

À l'occasion de la SEEPH de 2019, plusieurs événements ont été organisés dans les différentes entreprises. Ainsi chez Canal+ et Vivendi siège, ont été proposées aux collaboratrices et collaborateurs des séances de réalité virtuelle leur permettant de mieux comprendre et appréhender le handicap invisible, grâce à une immersion dans le quotidien d'une personne atteinte d'une forme de sclérose en plaque et celui d'une personne atteinte d'une forme d'autisme.

La mission handicap du Groupe Havas a également proposé pendant cette semaine des ateliers de sensibilisation, des conférences et des rencontres handi-sportives.

Par ailleurs, Groupe Canal+ est engagé depuis de nombreuses années dans une politique de long terme d'insertion des salariés en situation de handicap appelée « Mission Handi+ ». La mise en œuvre de plusieurs accords successifs sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap et d'un programme de sensibilisation sur ce thème permet de rappeler aux collaborateurs les engagements du groupe en matière de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap, ainsi que sa participation à l'effort de formation des jeunes handicapés par des stages ou par le développement de l'alternance.

L'accord en vigueur sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap a été signé en 2017 pour une durée de trois ans ; il conforte et enrichit les engagements déjà pris au cours des années précédentes et comporte notamment :

- ▶ un objectif de recrutement de 20 personnes en situation de handicap entre 2017 et 2019 et une politique de « découverte » de jeunes diplômés en situation de handicap, par le biais de recrutements en stage et en alternance ;
- ▶ la réalisation de nombreuses actions de communication, comme la diffusion d'un flyer sur les droits des travailleurs en situation de handicap avec le bulletin de paie, la mise à disposition d'un quiz ou de modules de e-learning sur le handicap ou la participation à la course de l'Odyssée, et l'animation d'un réseau de référents handicap parmi les collaborateurs ;
- ▶ la participation à des forums de recrutement et le développement de partenariats spécifiques comme l'Adapt, Tremplin, TousHanscène et le salon du Gesat, et l'accompagnement et le maintien dans l'emploi des collaborateurs via diverses formes d'aides.

Havas a la volonté d'être une société « handi-accueillante » et veut rendre cet engagement collectif au sein du groupe en partageant son ambition avec le plus grand nombre de ses collaborateurs.

Afin que chacun s'implique à sa manière, Havas propose plusieurs solutions comme développer des partenariats avec des acteurs dédiés (Adapt, Arpejeh, Tremplin, etc.) dans une finalité de recrutement, développer les prestations auprès du secteur protégé et adapté, mais aussi devenir tuteur, acteur relais ou porte-parole pour renforcer le lien entre les personnes en situation de handicap et le monde de l'entreprise. C'est ainsi que les acteurs relais ont établi une charte qui stipule « qu'ils font partie d'une communauté de personnes sensibles et engagées sur la question du handicap dans le Groupe Havas ».

See Tickets SA, en étroite collaboration avec l'association Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés (Arpejeh), s'engage en accueillant de jeunes stagiaires en situation de handicap.

D'autres initiatives sont également organisées et proposées afin de sensibiliser les salariés aux enjeux de l'inclusion des personnes en situation de handicap. Pour exemple, Groupe Canal+, Editis et Vivendi siège ont participé à la seconde journée du DuoDay dont l'objectif est de changer le regard sur le handicap et de dépasser les préjugés. Le principe est de former un binôme le temps d'une journée entre une personne en situation de handicap et un salarié afin de lui faire découvrir son activité professionnelle, créant ainsi des conditions d'une meilleure insertion dans l'entreprise.

Le groupe porte également une attention particulière aux maladies et troubles psychiques, un des nouveaux enjeux du handicap en entreprise dans les prochaines années. Vivendi est ainsi l'un des trois partenaires fondateurs du Psychodon qui a pour mission de sensibiliser et mobiliser sur les maladies psychiques autour de trois axes : la recherche, l'accompagnement et la prévention. Le 12 juin 2019, l'Olympia a accueilli la soirée Psychodon,

dédiée à la sensibilisation et à la récolte de fonds à laquelle de nombreux artistes d'Universal ont participé. Le spectacle a été par ailleurs diffusé sur les antennes de Groupe Canal+, C8 et CStar.

Au Royaume-Uni, UMG a publié un manuel *Creative Differences* dont l'objet est de soutenir et de faciliter l'intégration de la neuro-diversité dans les industries créatives. Ce projet est né du constat d'une présence importante des troubles dys comme la dyspraxie et de l'autisme dans les industries créatives.

4.3.3.2. Engagement et fidélisation des talents, levier de performance

Vivendi a la conviction que la première force du groupe est directement liée à l'engagement des femmes et des hommes qui le constituent et que le talent de chacun contribue à son succès. Pour cela, le groupe est attentif à proposer à l'ensemble des salariés un environnement propice à répondre à leurs attentes et encourage chaque métier et chaque filiale à développer et mettre en œuvre des actions adaptées aux spécificités de leurs activités et de leurs implantations géographiques pour leur assurer une bonne qualité de travail et de vie.

Attirer, accompagner et développer les talents est un besoin vital pour inscrire la réussite du groupe et celle de ses salariés dans la durée. Les ressources humaines (RH) sont à cet égard un acteur majeur de la stratégie de l'entreprise, de ses activités et de ses évolutions. Elles ont comme ambition de répondre aux attentes des salariés en leur offrant l'opportunité de se développer et de s'accomplir dans le contexte évolutif des métiers. À cet effet, les différentes entités s'attachent à proposer des expériences, des parcours, des développements adaptés à leurs aspirations, l'objectif étant de favoriser le partage, l'agilité et la transversalité donnant ainsi des espaces d'expression et de créativité.

Pour cela, les équipes RH, en collaboration avec les managers, veillent à être à l'écoute des talents, notamment via des enquêtes, des entretiens ou des moments de prise de parole permettant de recueillir des feedbacks pertinents pour comprendre les attentes, adapter les plans d'actions et ainsi améliorer les expériences et parcours des salariés. Elles ont également à cœur de leur offrir les meilleures opportunités d'évolution et mettent pour cela en place des programmes de développement afin que chacun puisse construire son projet professionnel en valorisant ses compétences et ses succès, et en identifiant ses potentialités et ses motivations.

Ces éléments contribuent à renforcer l'engagement des salariés dans leur activité et par là même la performance de l'entreprise.

4.3.3.2.1 Attraction et fidélisation des talents

Attirer les talents

L'ensemble des métiers du groupe cherche en permanence à enrichir son vivier de talents et mène une politique de recrutement diversifiée en fonction des besoins de ses différentes activités et de la typologie des métiers qui leur sont propres.

À cet effet, les équipes RH de Vivendi et de ses filiales mettent en œuvre différentes actions permettant de repérer et d'attirer les talents mais également de les développer et de les fidéliser.

Ainsi, les entités mènent une politique active et renforcent leur visibilité sur les réseaux sociaux et leur attractivité grâce notamment à l'utilisation des nouveaux outils digitaux permettant une communication employeur plus engageante et plus directe.

La politique de mise en place et de développement de partenariats avec les meilleures écoles et universités de chaque secteur en fonction des profils ou des domaines d'expertises techniques recherchés (ingénieurs, développeurs et techniciens, spécialistes du digital, *data analysts*, etc.) et également avec des écoles ou universités offrant une opportunité de diversifier les profils est

également un relais pour l'amélioration et le renforcement de la marque employeur, levier de l'attractivité des entreprises (voir section 4.3.3.1). À fin 2019, le groupe recensait 310 partenariats. Cet engagement en continu auprès des écoles peut prendre des formes diverses comme la participation aux forums de recrutement, des interventions sous forme de masterclass effectuées par des managers ou des témoignages de salariés, la participation aux challenges étudiants des écoles ou encore la mise en place de programme d'accueil de stagiaires ou d'alternants.

Nombre d'entités privilégient d'ailleurs le dispositif de l'alternance comme outil stratégique de développement RH (863 contrats d'alternance étaient en vigueur dans le groupe au 31 décembre 2019).

Pour exemple, Groupe Canal+ propose deux fois par an des journées dédiées au recrutement de ses stagiaires et alternants. Ces *Canal Talent Days* sont annoncés sur les réseaux sociaux, dans les écoles et sur le site des ressources humaines. Les candidats doivent fournir une vidéo de présentation et de motivation et les candidats retenus sont invités à se présenter à des sessions de recrutement organisées en plusieurs temps : présentation du groupe, études de cas, *speed meetings* avec les managers et temps d'échange. De la même façon, le *Canal Talent Abroad*, organisé une fois par an, est un événement qui offre l'opportunité à des stagiaires de partir en immersion au sein des filiales de Canal+ International.

Dans le Groupe Havas, l'agence BETC a mis en place un parcours spécifique destiné à tous ses stagiaires, organisé sous la forme d'une masterclass construite et animée par des experts de leur agence, permettant d'approfondir leurs connaissances sur les expertises métier. C'est ainsi que BETC a obtenu, pour la 5^e année consécutive, le label *Happy Trainees* qui récompense les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leurs stagiaires.

Au Royaume-Uni, Havas a lancé la plateforme HKX, qui cible spécifiquement les jeunes de divers horizons et sur laquelle sont proposées des offres de stage susceptibles d'évoluer vers un recrutement.

Par ailleurs, chaque métier du groupe déploie une stratégie de marque employeur et encourage ses différentes filiales à mettre en œuvre des actions en renforçant leur présence sur les réseaux sociaux professionnels mais également sur des plateformes comme *Welcome To The Jungle* (Havas, Gameloft, Dailymotion), permettant d'établir un lien avec les talents d'une façon plus directe et innovante, grâce notamment à la mise en ligne de vidéos présentant la société et les postes proposés.

L'équipe RH de Havas France a mis en place un pôle Recrutement transverse des différentes agences du Village et a adopté un nouveau positionnement, agissant comme une véritable « agence de chasse » interne, lui permettant d'effectuer une majorité de ses recrutements en approche directe.

Gameloft a déployé une plateforme interne de recrutement utilisée par tous les studios du groupe dans le monde et organise des rencontres avec les écoles spécialisées en jeux vidéo.

De plus, l'ensemble des filiales Gameloft s'attache à développer et à proposer des programmes d'intégration ou *Onboarding* dédiés, permettant une meilleure connaissance du groupe et de ses métiers mais également de la culture d'entreprise, notamment lors de l'embauche ou de la prise de poste.

Développer les talents

Conscientes du caractère stratégique de la détection et du management des talents, les équipes RH mettent en place une politique de gestion et de développement des talents.

Cette politique nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes en interne :

- les managers, sur qui repose l'identification des talents ; en effet, ils ont une place prépondérante dans ce dispositif grâce à leur proximité avec les salariés qui leur permet de détecter leurs aptitudes particulières ;

- les salariés eux-mêmes, au cœur du dispositif, sont encouragés à participer de façon active en valorisant leur parcours, leur expérience et leurs compétences, mais aussi en faisant part de leurs souhaits d'évolution ou de mobilité, de leurs ambitions ou de leurs projets professionnels.

C'est pourquoi le dispositif mis en place s'articule autour de rencontres spécifiques, comme les entretiens annuels ou semestriels, mais aussi de l'aménagement de temps de rencontre et d'échanges réguliers permettant ainsi d'établir une cartographie des talents, de la partager et de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour répondre aux besoins communs de l'entreprise et des talents.

Un certain nombre de sociétés du groupe vont ou sont en passe de faire évoluer leur modèle d'entretien annuel pour installer une dynamique plus positive et en faire un levier de motivation et de performance. Multiplier les moments de feedback est d'ailleurs l'une des façons de faire évoluer le processus et permet un meilleur engagement des salariés au sein de l'entreprise.

C'est ainsi que BETC a créé MyJob, un outil numérique permettant de faciliter les échanges entre salariés, managers et éventuels co-managers. Cette plateforme est régulièrement améliorée et simplifiée après chaque campagne afin de tenir compte des retours des managers, des salariés ou des instances représentatives du personnel.

Afin de répondre à une autre demande essentielle des salariés désireux d'apprendre et de développer leurs compétences en continu, un grand nombre de programmes ou d'actions sont mis en œuvre dans le groupe, permettant ainsi d'accroître leur expertise et de les fidéliser.

Peuvent être cités :

- *Learning Expedition*, programme développé par Vivendi à destination de cadres expérimentés du groupe afin d'améliorer la connaissance des différentes entités, de créer des liens transversaux entre les participants et de favoriser, à terme, l'émergence d'initiatives de croissance interne par la collaboration et l'intelligence collective entre les participants ;
- *Havas Next Gen*, programme d'un an conçu afin de donner les outils aux hauts potentiels des agences Havas pour développer leurs capacités en tant que leaders et futurs dirigeants du groupe ;
- *Havas Lofts*, expérience d'apprentissage globale conçue pour donner aux participants un aperçu de l'organisation et du fonctionnement du Groupe Havas avec ses nombreuses agences disséminées dans le monde. Chaque participant est jumelé à un coach dans une « agence hôte » où il passe quatre semaines au cœur des processus, des outils et de la culture de cette agence. Les participants reprennent leur poste avec des perspectives nouvelles et des idées à partager avec leurs équipes ;
- *Be The Change*, programme proposé par Canal+ axé sur le développement du leadership et de la faculté à gérer le changement dans un contexte de nouveaux défis.

Il s'agit également de construire une stratégie de rémunération pertinente et motivante pour les salariés, fondée sur leurs compétences et leur contribution personnelle au développement de la société. À cet effet, les équipes RH participent à des enquêtes de positionnement et procèdent régulièrement à l'analyse des rémunérations, d'une part, pour s'assurer de leur pertinence en interne et, d'autre part, pour les comparer au marché afin de s'assurer des capacités de l'entreprise à retenir ses talents et à attirer de nouveaux potentiels.

Enfin, les différents métiers du groupe s'appliquent à faire évoluer leurs talents afin de répondre à leur demande et garder des équipes motivées et compétentes, capables de faire face aux mutations des métiers.

Ainsi, à l'échelle du groupe, une Charte de la mobilité interne existe depuis plus de quinze ans ainsi qu'un outil de collecte des offres d'emploi des

sociétés françaises du groupe ouvertes à la mobilité. Ces dispositifs existent également au sein des principales filiales.

Au niveau des métiers, l'équipe de gestion des carrières de Groupe Canal+ a été formée afin de mieux comprendre les enjeux et adapter ses plans d'actions. Un outil de coaching digital de carrière a été mis en place pour accompagner le collaborateur dans la construction de son projet de mobilité professionnelle.

Dans le but de renforcer la transversalité et les synergies entre les équipes de ressources humaines, Gameloft a mis en place un mode de fonctionnement organisé par région permettant de définir des objectifs communs et de relayer des sujets identifiés comme prioritaires au niveau du groupe.

Formation

Sous des formats innovants liés au digital et adaptés aux pratiques en vigueur, la formation est proposée dans tous les pays où sont implantées les filiales du groupe. Ces politiques de formation, qui permettent d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers du groupe sont au cœur de la politique de développement du capital humain déclinée à partir de la stratégie des métiers et de leurs filiales.

Pour le groupe, les priorités en matière de formation et de développement des compétences couvrent :

- à titre individuel : les trois aspects du capital humain d'un collaborateur, à savoir son développement personnel, ses compétences métier et sa connaissance de l'entreprise et de son environnement ;
- à titre collectif : les grands axes de formation choisis par la filiale en fonction de sa stratégie et d'après un diagnostic des besoins de formation.

69 % de l'effectif de reporting social a suivi au moins une formation en 2019

Les filiales mettent en œuvre une politique de formation professionnelle adaptée aux exigences de leurs métiers et à leur évolution rapide, et font du développement des compétences et du renforcement de l'accompagnement managérial un axe majeur de leur politique de formation.

L'enquête effectuée par UMG en 2018 auprès des salariés a fait ressortir un certain nombre d'attentes des salariés, qui veulent :

- comprendre ce que l'entreprise attend d'eux et savoir comment leur travail contribue au succès de celle-ci ;
- faire partie d'une équipe et être autonomes ;
- avoir des managers respectueux et attentifs à leurs équipes ;
- avoir une grande confiance dans leurs dirigeants de label ou autres.

Grâce à cela UMG a défini un plan de formation sur trois ans pour notamment renforcer le développement du management et des compétences de leadership à tous les niveaux.

C'est ainsi qu'un programme de développement des managers *UMG Global Manager* a été déployé dans le groupe. Aux États-Unis, ce programme, appelé *6 Strings of Management*, se compose de 6 thématiques représentant les qualités, les compétences, les connaissances et les attentes d'un manager performant.

Les salariés d'UMG ont également accès à une plateforme d'apprentissage en ligne, *Backstage*, mettant à leur disposition des micro-modules de cinq à dix minutes sur un ensemble de thématiques qui ont pour objectif d'accroître la performance personnelle.

Le Groupe Havas met à disposition de ses salariés une offre de formation *Havas University*, conçue pour répondre aux besoins toujours plus spécifiques des annonceurs et qui se décline en trois gammes :

- Éducation : des séances pédagogiques présentielles autour de thématiques métiers mais aussi l'accès à des modules de formation

en ligne pour approfondir l'apprentissage sur des thématiques à fort enjeu (audience planning, RGPD, programmation, data, etc.);

- **Experience** : des sessions de formation spécialement conçues pour répondre à une attente particulière qui se déroulent en situation de travail en petit comité. Elles permettent de prendre en main des outils, des techniques et d'apprendre à développer des stratégies dans son entreprise;
- **Innovation** : workshops, coaching d'équipes et approches *Design Thinking*, ces sessions sur mesure engagent au plus près le client dans l'échange et le processus de réflexion.

Cette plateforme mise à disposition des salariés Havas depuis 2016 est désormais ouverte aux salariés de l'ensemble des filiales du groupe Vivendi.

De son côté, Groupe Canal+ donne priorité aux actions collectives afin de répondre au mieux aux enjeux business.

En France, la politique de formation s'articule autour de plusieurs grands axes, tels que :

- le parcours *Manager+* : développement de la culture managériale visant à aider les managers à amener chaque collaborateur à développer ses compétences (positionnement, légitimité, feedback, communication, délégation);
- le parcours *+ Digital* : expérimentation et appropriation des réseaux sociaux et initiation au code informatique;
- des méthodes collaboratives : déploiement du *Design Thinking* comme outil de créativité;
- des formations spécifiques à chaque métier, identifiées dans le cadre de la gestion des emplois et des parcours professionnels;
- le déploiement de programmes « Talents » adaptés à chaque objectif : *Innovation* pour l'appropriation du modèle agile; *Be The Change* aide à développer son leadership et à s'ouvrir aux différents métiers du groupe; *IMM*, programme dédié à la création, à l'innovation et à la prospective en vue de former les cadres du secteur des médias suite à l'émergence du digital et son incidence sur la transformation des métiers.

Dans le groupe Editis, les actions prioritaires de formation sont définies en fonction des orientations stratégiques des différents pôles afin de répondre aux enjeux des différents métiers de l'édition, auxquelles s'ajoutent des parcours de formation au management et des parcours de coaching individualisés destinés aux managers.

Partage des profits et actionnariat salarié

Vivendi attache une importance toute particulière à ce que les efforts des salariés soient répartis et valorisés de manière équitable. Le groupe a donc mis en place une politique de partage des profits qui encourage le développement de l'épargne salariale et plus particulièrement celui de l'actionnariat salarié.

Le programme d'actionnariat salarié mis en œuvre permet aux actionnaires salariés d'être représentés au Conseil de surveillance de Vivendi.

L'épargne salariale en France

En 2019, le total des montants nets perçus par les salariés des sociétés françaises du groupe au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement est de 26,9 millions d'euros, montant représentant un coût brut de l'ordre de 35,8 millions d'euros pour les sociétés du groupe.

Le montant total de l'épargne salariale nouvellement investie s'élève à 25,4 millions d'euros dont 89 % ont été investis sur les différents fonds du PEG de Vivendi et des plans d'épargne d'entreprise de Havas, d'Etitis, de Canal+ et de Canal+ International, et 11 % sur les différents PERCO du groupe (Havas, Canal+, Canal+ International et UMG France).

L'épargne placée a été en grande partie investie sur les fonds d'actionnariat salarié : 16,4 millions d'euros sur un total de 22,6 millions d'euros (soit

73 %) grâce à la réalisation, en juillet 2019, d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés.

L'actionnariat salarié

Le Directoire de Vivendi a décidé, le 10 décembre 2018, le lancement d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés pour 2019. Cette opération comporte deux formules : une formule classique, réservée aux salariés des sociétés françaises du groupe, à laquelle est attribuée une enveloppe de 1,1 million d'actions et une formule à effet de levier, Opus 19, ouverte en France et à l'international dans les principaux pays où le groupe opère, soit 13 pays représentant 72 % d'éligibles par rapport à l'effectif total du groupe, et à laquelle est attribuée une enveloppe de 6,7 millions d'actions.

La souscription globale s'est élevée à 113,5 millions d'euros et 5 376 208 actions nouvelles ont ainsi été créées au titre de l'augmentation de capital du 17 juillet 2019 : 4 845 201 pour Opus 19 et 531 007 actions au titre de la formule classique.

Au 31 juillet 2019, le pourcentage du capital social de Vivendi détenu par les salariés était de 2,97 %.

8 243 salariés ont souscrit à l'augmentation de capital, soit un taux de participation global de 26 %

4.3.3.2. Qualité de vie au travail et attention portée aux personnes

Qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail rassemble un vaste ensemble de sujets au sein de l'entreprise : l'environnement et les relations de travail, la reconnaissance du travail effectué, le climat social, l'égalité professionnelle, la rémunération, le partage de la valeur ajoutée de l'entreprise, les conditions de travail, etc. À ce titre, elle est au cœur de la stratégie de développement de l'attractivité de l'entreprise, de l'amélioration de sa créativité, de l'engagement de ses salariés et de leur fidélisation.

Le groupe souhaite accompagner ses salariés vers de nouveaux modes de travail qui favorisent la collaboration, l'agilité et la transversalité au sein de l'entreprise. Les environnements de travail deviennent progressivement plus flexibles et, en améliorant la qualité de vie, ils améliorent également la performance des salariés et de l'entreprise.

Ces évolutions ne sont possibles que grâce au développement d'un management positif qui s'appuie sur les forces de chacun et valorise les réussites. De nombreuses entités du groupe proposent des rendez-vous réguliers avec leurs collaborateurs permettant de se rencontrer et d'échanger librement sur des thématiques diverses : rencontre avec le management, présentation de projets au cours de *Hackathons* (événements où des développeurs, des graphistes et d'autres profils se réunissent sur plusieurs jours pour faire émerger des projets), ateliers de *Design Thinking* basés sur l'intelligence collaborative d'équipes pluridisciplinaires qui permettent de privilégier l'innovation.

Ainsi, fin 2019, Groupe Canal+ a organisé un *hackathon* de deux jours, ouvert à tous les volontaires venant de métiers multiples (marketing, tech, créatifs, business, juridique) et rassemblés en équipe dans l'objectif d'imaginer des projets autour de trois thèmes, le *green*, la marque Canal+, le futur de l'*Entertainment*, ou autour d'un sujet libre.

Dans le même esprit, de plus en plus d'entreprises du groupe aménagent le lieu de travail et créent des espaces collaboratifs et des espaces de travail différenciés adaptés aux besoins, encourageant ainsi les échanges entre les équipes : espace de brainstorming, de silence, de réunion informelle ou de détente, autant de lieux de vie favorisant la créativité et propices au bien-être.

De nombreuses entreprises du groupe privilégient de nouveaux modes de travail collaboratif et facilitent le travail à distance.

Parallèlement, un certain nombre d'entreprises mettent en place une gestion du droit à la déconnexion sachant que cette notion est interprétée de manière très variée en fonction des pays et des cultures mais également de l'organisation de l'entreprise et des salariés eux-mêmes.

- ▶ UMG France : le droit à la déconnexion a été intégré à l'accord Égalité entre les femmes et les hommes signé en 2015, dans le cadre de l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle.
- ▶ Canal+ International : une charte sur le droit à la déconnexion a été diffusée à tous.
- ▶ Havas France : au sein du Village, une charte du droit à la déconnexion est mentionnée au sein du règlement intérieur.
- ▶ Dans le groupe Editis, le droit à la déconnexion est intégré dans les accords liés à la qualité de vie au travail ou à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail.

Ces nouvelles organisations bénéficient directement aux salariés concernés par une activité requérant un aménagement du temps de travail comme la sortie d'un jeu, le lancement d'une campagne publicitaire, la production d'émissions télévisuelles ou de spectacles, ou encore les activités de billetterie, celles-ci devant s'adapter aux événements spéciaux qui sont au cœur de leur activité (festivals, spectacles, événements sportifs...).

Au printemps 2019, Havas a lancé auprès de l'ensemble de ses salariés la 3^e édition d'une enquête d'engagement des employés afin d'identifier leurs principales attentes sur des thèmes comme le sentiment d'appartenance au groupe et à ses valeurs, le management et le travail en équipe, les perspectives de progression et de développement. Une restitution de cette enquête, à laquelle 80 % des salariés ont participé, a été effectuée par pays ou par agence, permettant ainsi de mettre en œuvre un plan d'actions adapté à chaque environnement. Une nouvelle enquête aura lieu en 2020.

UMG prévoit de lancer sa prochaine enquête sur l'engagement de ses collaborateurs en janvier 2020. Cette enquête est réalisée tous les deux ans afin de pouvoir mesurer les impacts des diverses initiatives et programmes mis en œuvre à l'issue de la précédente.

Pour la deuxième année consécutive, Dailymotion a envoyé un questionnaire à ses salariés permettant de recueillir leur avis et ainsi d'initier ou d'adapter les actions RH.

Bien-être, santé et sécurité au travail

De plus en plus d'initiatives et d'actions sont mises en place localement par les différentes entités du groupe pour favoriser et promouvoir le bien-être et la santé des salariés sur leur lieu de travail.

Ces initiatives peuvent prendre des formes diverses : offrir des services aux employés sur leur lieu de travail, organiser des événements sur des thèmes différents autour du bien-être, organiser des événements de bienfaisance et des activités bénévoles, ou encore s'impliquer dans des initiatives sur le lieu de travail visant à mobiliser tout le personnel.

Quelques exemples d'initiatives menées au sein du groupe :

- ▶ UMG USA : le programme *Come Together Events* propose une série d'activités autour de la santé et du bien-être. Le site de Woodland Hills en Californie met également à disposition un espace que les salariés peuvent utiliser pour se détendre pendant leurs pauses ainsi qu'une salle de musique et un espace jeux ;
- ▶ Havas Village France : le programme *Meaning Flow* de bien-être au travail propose une série d'ateliers et des recommandations afin d'améliorer son niveau d'énergie ;
- ▶ Au Royaume-Uni, Havas propose à ses salariés un programme pluridisciplinaire *Havas Equalize* pour les aider à maintenir leur niveau d'énergie et de performance ;
- ▶ Dans un certain nombre d'entreprises du groupe, le principe du *Short Friday* a été instauré à une fréquence différente en fonction des entités ; cela peut être un vendredi par mois ou les vendredis d'été.

La santé et la sécurité au travail sont des sujets de préoccupation traités par l'ensemble du groupe et déclinés par chacun des métiers qui mettent en place des plans d'actions et des mesures de prévention adaptés à chaque activité dans le respect de la législation et de la réglementation locales des pays où le groupe est présent : 94 % des salariés du groupe bénéficient d'une couverture santé.

Pour mettre en œuvre une démarche sécurité, les entreprises s'appuient souvent sur des comités ou des instances spécifiques ou des responsables de la sécurité en charge du traitement de ces problématiques. En France, l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques professionnels complète le dispositif en place.

Les objectifs de ces comités ou instances sont notamment :

- ▶ de s'assurer du suivi et de la mise à jour du document répertoriant les risques et les plans de prévention ;
- ▶ de participer et de veiller à la mise en place du plan de prévention des situations stressantes liées aux contraintes organisationnelles ou au rythme de travail (horaires particuliers notamment) ;
- ▶ de prendre en compte le nécessaire équilibre vie privée et vie professionnelle pour tous les salariés ;
- ▶ de veiller à la mise en place de plans d'actions nécessaires en cas de crise grave ;
- ▶ de sensibiliser, d'informer ou de former régulièrement les salariés (gestes de premiers secours, dispositifs en place, actions ponctuelles de sensibilisation sur un thème donné) ;
- ▶ d'améliorer l'ergonomie des postes de travail (utilisation de la souris/clavier, fatigue oculaire liée au travail sur écran, problème de posture), voire de mettre en place des diagnostics dans les rares situations de pénibilité ;
- ▶ de promouvoir les bonnes pratiques en matière de déplacements professionnels, d'identifier et d'analyser les causes d'accidents de trajet ;
- ▶ de veiller à la sécurité des locaux et à la prévention des maladies, notamment des maladies professionnelles ;
- ▶ et de se soucier du transport des collaborateurs jusqu'à leur lieu de travail si les transports collectifs sont défectueux.

Vivendi poursuit ses actions préventives sur la gestion du stress et des risques psychosociaux. Des cellules d'écoute sont à la disposition de l'ensemble des collaborateurs. Les dispositifs sont spécifiques à chaque entité et couvrent des domaines comme la formation des managers de proximité, la mise en place d'un numéro vert à disposition des salariés ou l'information des instances représentatives du personnel par un médecin spécialiste. Ces services, indépendants de l'entreprise, sont accessibles de manière totalement anonyme, confidentielle et gratuite.

Dialogue social continu

Conformément aux conventions fondamentales de l'OIT et dans le cadre de sa politique sociale, Vivendi a à cœur d'établir un dialogue permanent et constructif avec les collaborateurs et leurs représentants en menant une démarche de dialogue social et de concertation à tous les niveaux, notamment sur les sujets relatifs aux conditions de travail et aux changements d'organisation. La totalité des salariés basés en France métropolitaine et en Outre-mer sont couverts par des conventions collectives.

Au sein du groupe, la transformation de Vivendi en Société Européenne a généré une modification de ses instances sociales.

Le Comité de groupe a conservé ses prérogatives nationales alors que l'IDSE (Instance du dialogue social européen) a été remplacée par une nouvelle instance européenne, le Comité de la Société Européenne (CSE), composé de 26 membres représentant 21 pays de l'espace économique européen où le groupe est présent, et dont les règles de fonctionnement ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 6 novembre 2019.

Cette instance supra nationale va permettre d'enrichir le dialogue social au niveau européen et couvrira l'ensemble des salariés d'Europe, y compris au Royaume-Uni après le Brexit.

Les partenaires sociaux européens seront réunis en session plénière deux fois par an afin d'échanger sur des sujets transnationaux. Les échanges porteront sur des thèmes tels que l'actualité du groupe, sa stratégie, sa situation économique et financière, ses politiques des ressources humaines ou de RSE en Europe. Le CSE pourra, le cas échéant, être consulté sur des points de réorganisation, d'acquisition et de cession d'envergure européenne.

Au sein des filiales, le dialogue et la concertation sociale sont organisés selon les règles du droit du travail propres à chaque pays et selon les orientations des politiques de ressources humaines adoptées par chacun des métiers. Il en est de même concernant la politique de rémunération établie dans le respect des principes d'égalité et de non-discrimination et en tenant compte des spécificités de chaque activité et de chaque métier.

En France, 60 accords ou avenants ont été signés ou reconduits en 2019.

Parmi eux, 28 % ont été signés dans le cadre de la politique de rémunération et de partage des profits (intéressement, participation) qui reflète la volonté d'associer les salariés à la performance de leur entreprise, et 38 % sont relatifs aux conditions de travail (télétravail).

Les accords signés dans le cadre de la mise en place du comité social et économique (CSE), nouvelle instance de représentation du personnel au sein des entreprises françaises, représentent quant à eux environ 28 % de l'ensemble des accords signés.

En France, Canal+ porte une attention particulière à la qualité du climat social. Pour soutenir cette dynamique et adapter les orientations de sa politique sociale, les équipes RH ainsi que les partenaires sociaux ont suivi une formation commune leur permettant de repositionner les modalités d'un dialogue social efficace et productif basées sur une nouvelle méthodologie de négociation. Canal+ met également en place des commissions de suivi sur l'ensemble de ses accords.

C'est ainsi que, dans le cadre de son projet de réorganisation lié à l'évolution du secteur audiovisuel et à la transformation de ses métiers, notamment dans l'édition, la production et la distribution, Canal+ a privilégié la voie du dialogue social pour identifier, en concertation avec ses partenaires sociaux, les solutions d'accompagnement du plan de départs volontaires articulées autour d'aides au reclassement interne et externe. Cela s'est traduit par la signature d'un accord définissant les différentes mesures d'accompagnement donnant accès à des moyens significatifs permettant aux collaborateurs de mener leurs projets dans de meilleures conditions et avec un accompagnement dans la durée : espace information conseil, espace mobilité emploi, dispositif de mobilité renforcé, volontariat, formation de reconversion, accompagnements financiers différenciés, etc.

Respect des droits humains et des libertés fondamentales

Le respect des droits humains au niveau du groupe et de ses entités est en tout premier lieu et avant tout de promouvoir un modèle d'employeur responsable protégeant les droits fondamentaux de tous les salariés, dans l'ensemble des pays où il est présent. Au-delà des obligations légales, Vivendi prône le respect de la personne comme principe de management et réprime les pratiques de harcèlement moral ou sexuel.

Ces valeurs sont intégralement reprises dans le *Code of Conduct*, mis en place par UMG et révisé en 2016, sur lequel la quasi-totalité des salariés ont été formés et sont formés régulièrement, notamment aux États-Unis où il doit être certifié annuellement par les salariés. Il est également remis à tous les nouveaux salariés.

De plus, depuis plusieurs années, UMG sensibilise ses salariés sur le harcèlement via un module de formation.

5 107 salariés d'UMG ont suivi une formation sur le harcèlement en 2019, soit un taux de participation global de l'ordre de 58 %

De la même façon, le respect est au cœur des valeurs du Groupe Havas qui a intégré la prévention contre le harcèlement au sein de sa politique sociale.

En 2020, deux ans après une première campagne de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses salariés, Havas lancera une nouvelle campagne *Worldwide* qui sera déployée via sa plateforme de formation *Havas University*.

En France, une session de sensibilisation autour de ces thématiques a été organisée à destination de l'ensemble des managers. Cette session était proposée sous forme interactive mettant en scène des situations de la vie réelle commentées par des avocats permettant ainsi d'illustrer le harcèlement moral et sexuel. À l'issue de cette session, les équipes des ressources humaines présentaient le dispositif d'écoute et d'alerte mis en place. Ce même module a ensuite été déployé auprès des agences françaises pour tous leurs salariés.

Aux États-Unis, un module de formation spécifique a été déployé auprès de l'ensemble des salariés afin de les sensibiliser sur le harcèlement et l'environnement législatif américain.

Groupe Canal+ a intégré un dispositif d'alerte dans le cadre de son accord sur la qualité de vie au travail et a signé, fin 2019, la charte #StOpE contre le sexisme ordinaire en entreprise. En signant cette charte, Groupe Canal+ s'engage à faire reculer le sexisme ordinaire en déployant des actions d'information, de formation, de prévention et d'accompagnement auprès des salariés et en appliquant le principe de tolérance zéro.

Début 2019, au côté de Havas Worldwide, Groupe Canal+ s'était déjà engagé sur ce thème en signant la charte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes de l'association Pour les Femmes Dans les Médias (PFDM). Ils ont été récemment rejoints par trois autres sociétés du groupe, Vivendi siège, UMG France et Dailymotion également signataires de la charte. Les sociétés signataires s'engagent notamment à informer leurs salariés, à mettre en place un dispositif d'écoute et d'aide aux victimes, et à partager leurs bonnes pratiques.

Le groupe Editis a mis en place un code de conduite et un dispositif d'alerte. Des référents RH ont été désignés et formés en faveur de la lutte contre le harcèlement et les discriminations dans les trois pôles Littérature, Éducation et Référence et Diffusion & Distribution.

Gameloft a établi une charte sociale remise à chaque nouveau salarié dans laquelle sont énoncés les principes et les valeurs à respecter.

See Tickets SA a actualisé le règlement intérieur pour intégrer le principe de non-discrimination. UK Ticketing Limited a une politique contre l'intimidation et le harcèlement.

De plus, dans de nombreuses filiales, notamment dans les pays anglophones conformément aux règles locales en vigueur, un numéro d'appel est mis à la disposition des collaborateurs pour permettre le signalement de tout cas de discrimination ou de harcèlement.

4.3.3.3. Contribuer au développement local

Le groupe et ses filiales participent tout au long de l'année à des projets constructifs notamment en matière de non-discrimination et de lutte contre les inégalités, considérant qu'ils doivent être à la fois performants et solidaires.

Investir dans l'économie locale et le partage des compétences

Vivendi est partenaire de la plateforme d'innovation LINCC (Les Industries numériques culturelles et créatives), pilotée par Paris&Co, l'agence d'innovation et développement économique de Paris. Véritable carrefour d'échanges avec l'écosystème de l'innovation des médias (start-up, organismes institutionnels et grandes entreprises du secteur), LINCC permet à Vivendi de partager ses engagements avec l'ensemble des parties prenantes impliquées et de soutenir de jeunes entreprises innovantes, en portant une attention particulière aux projets qui incarnent la diversité culturelle et qui promeuvent la place des femmes dans l'entrepreneuriat numérique.

Par ailleurs, en 2019, Vivendi a poursuivi son programme de formation des ingénieurs du son initié en 2006 au Mali. Ce programme de formation, qui se déroule à Bamako, dans les studios du chanteur-compositeur Salif Keita, contribue au renforcement des capacités locales de production. Dans le même esprit, Canal+ International a créé Canal+ University, une initiative visant à former les journalistes en Afrique. Canal+ University, en partenariat avec la boîte de production Galaxie, propose des formations de journalistes reporters d'image.

Près de 700 000 tickets vendus dans les CanalOlympia en 2019, soit une croissance de 18 % par rapport à l'année précédente

Afin de renforcer l'offre culturelle en Afrique, Vivendi a poursuivi le déploiement de ses salles de cinéma et de spectacles CanalOlympia. Le réseau s'appuie à fin 2019 sur 14 salles au total, implantées dans 10 pays en Afrique, pouvant accueillir chacune 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes à l'extérieur. Écoresponsables, elles sont totalement autonomes et fonctionnent à l'énergie solaire. Le ticket d'entrée des CanalOlympia a été fixé à un prix volontairement peu élevé, afin de permettre au plus grand nombre d'en bénéficier.

Ces structures polyvalentes sont également des salles de spectacles. En 2019, 266 événements (avant-premières, cérémonie de remise de prix, festivals...) ont été organisés, dont 36 concerts et 2 compétitions sportives majeures organisées par Vivendi Sports.

Développer les talents individuels et collectifs grâce au programme de solidarité Vivendi Create Joy

Créé il y a bientôt douze ans, le programme de solidarité de Vivendi œuvre pour développer les talents individuels et collectifs à travers des projets musicaux, cinématographiques, de création de contenus, de jeux vidéo, de « live » (humour, stand up...) ou encore de journalisme. Le programme soutient deux types de projets : d'une part, les projets à vocation sociale qui permettent de révéler un talent personnel, de prendre conscience de sa propre valeur, de développer une estime de soi ; d'autre part, les projets de formation professionnelle permettant à des jeunes adultes éloignés des réseaux professionnels de s'épanouir dans un métier et une passion que le groupe partage, dans les domaines d'activité de Vivendi.

Les collaborateurs de Vivendi concourent à la réussite des projets et au développement des associations en s'engageant notamment dans du bénévolat de compétences. En 2019, une plateforme digitale dédiée aux collaborateurs et proposant des missions de partage de compétences au profit des associations partenaires de Create Joy a été créée.

Les collaborateurs du Groupe résidant en France peuvent désormais consacrer une journée de temps de travail (divisible en demi-journées ou même en heures) par an à une ou plusieurs missions auprès des associations du programme. Depuis sa création, Create Joy, déployé en France, en Grande-Bretagne et en Afrique, a soutenu plus de 70 associations engagées dans l'initiation et la formation professionnelle auprès des jeunes défavorisés, exclus ou malades.

Favoriser l'épanouissement des jeunes en leur proposant du divertissement et du développement de compétences en lien avec les métiers de Vivendi, dans la continuité de l'engagement incarné par Create Joy, est une volonté qui soutient de manière transverse de nombreux partenariats du groupe. L'intérêt est double pour les jeunes : s'inspirer, exercer leur créativité et explorer des univers enthousiasmants, mais aussi découvrir des entreprises et des métiers en lien avec leurs passions.

Favoriser l'épanouissement des jeunes grâce aux métiers de Vivendi

Les partenariats de Vivendi

Sciences Po et Dauphine

Vivendi s'est engagé dans les programmes d'égalité des chances de Sciences Po et de l'université Paris-Dauphine. En tant que partenaire du programme des « Conventions d'éducation prioritaire » de Sciences Po, Vivendi participe aux jurys de sélection des candidats et s'investit ensuite dans le mentorat auprès d'étudiants qui ont bénéficié de cette procédure. Chaque année, ce sont environ cinq binômes de mentorat qui sont constitués. Auprès de Paris-Dauphine, Vivendi soutient « Parcours Dauphine », un programme qui encourage les meilleurs élèves des lycées partenaires à postuler à l'Université en les accompagnant dès la classe de première, tout en leur donnant l'opportunité d'aiguiser leur esprit grâce à un programme d'accès à des activités culturelles.

Innov'Avenir

Autre engagement important pour Vivendi : la transmission de la culture numérique à tous les jeunes. Le Groupe est donc devenu partenaire du programme Innov'Avenir. Porté par le réseau Les entreprises pour la Cité, le programme vise à transmettre aux jeunes des territoires fragiles les clés de compréhension du 21^e siècle, à élargir leurs horizons professionnels et à les rendre acteurs de la société numérique.

Paqte

Partenaire depuis fin 2018 du PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises) lancé par le ministère de la Cohésion des territoires, Vivendi a reçu en février 2019 des stagiaires de 3^e de collèges en REP et REP+ (réseau d'éducation prioritaire). Les jeunes stagiaires ont ainsi découvert les métiers de Vivendi tout au long de leur semaine de stage de découverte. Dans un souci d'égalité des chances, le groupe Vivendi souhaite ouvrir ses portes à tous les talents, quelle que soit leur provenance ou leurs origines.

Agir pour apprendre

Vivendi est partenaire de l'association Agir pour apprendre (93) et soutient les projets pédagogiques menés par l'association dans le lycée professionnel Théodore-Monod de Noisy-le-Sec.

Demos – Philharmonie de Paris

Vivendi est un grand mécène de Demos, le programme de la Cité de la musique – Philharmonie de Paris qui, depuis 2010, s'attache à favoriser l'accès à la musique classique par la pratique instrumentale en orchestre auprès des enfants issus de quartiers relevant de la politique de la ville ou de zones rurales insuffisamment dotées en institutions culturelles.

Les filiales engagées pour la jeunesse

En 2019, Canal+ s'est associé, notamment aux côtés du ministère de la Culture, au Festival du cinéma de La Foa, pour proposer une formation « Mise en scène et découpage technique, du scénario à la postproduction » donnée par Sacha Wolff, réalisateur et scénariste diplômé de la Fémis. Canal+ Calédonie était aussi partenaire de la 11^e édition du Festival des courts-métrages des quartiers, un événement qui rassemble chaque année des passionnés de l'audiovisuel et le public de la ville de Nouméa.

UMG continue de soutenir plusieurs organisations caritatives qui se concentrent sur l'éducation et la jeunesse.

En 2017, UMG a lancé un nouveau programme philanthropique « All Together Now ». Avec cette initiative, UMG cherche à encourager l'engagement des collaborateurs dans diverses causes importantes, qui ont un impact dans les domaines clés tels que l'éducation, la santé et le bien-être, en lien avec la musique et les arts.

L'opération Backpack de Volunteers of America recueille et distribue de nouveaux sacs à dos remplis de fournitures spécifiques à des milliers d'enfants sans-abri vivant dans des foyers. Cette année, UMG a accompagné l'Operation Backpack à distribuer des sacs à dos complets aux enfants dans le besoin à New York et à Los Angeles.

Au Royaume-Uni, UMG accompagne depuis plus de dix ans le programme *OnTrack* organisé par la salle de spectacles The Roundhouse, formation professionnelle aux métiers de la musique destinée aux jeunes sans emploi NEET (« ni étudiant, ni employé, ni stagiaire »). 65 % des étudiants de la promotion 2019 se sont réinsérés, et au bilan 94 % de la promotion précédente était réinsérée.

La Universal Music UK Sound Foundation œuvre en faveur de l'éducation musicale, en devenant partenaire de structures comme ELAM (East London

Arts & Music), école gratuite pour les 16-19 ans qui a été jugée « exceptionnelle » par l'inspection générale des écoles britanniques, et dont la mission est de faciliter l'accès à l'industrie de la création à ses élèves. En 2019, UMG a à nouveau reçu 38 élèves de l'école pour un stage intensif de deux semaines, invitant tous les collaborateurs qui le souhaitent à devenir mentors. Universal Music UK a aussi animé plusieurs masterclass pour les étudiants d'ELAM.

En vue notamment de fournir un tremplin aux jeunes artistes d'ELAM, UMG a renforcé sa relation avec l'organisation caritative qui soutient la musique urbaine, Urban Development, par ailleurs soutenue par Vivendi Create Joy.

UMG s'est associé au EMI Archive Trust et à The eXceL Project (XLP), une organisation londonienne qui propose des programmes encourageant les jeunes de quartiers défavorisés à terminer leurs études. Ensemble, ils ont créé un programme d'éducation basé sur la musique, emmenant ces jeunes talents dans un voyage depuis les premiers enregistrements et la technologie dans les années 1900, jusqu'à l'industrie mondiale d'aujourd'hui. Les six jeunes talents qui ont participé à ce programme ont créé et publié deux morceaux originaux. Les équipes A&R, marketing et numérique d'UMG ont encadré le groupe et lui ont donné des conseils.

4.4. Tableaux d'indicateurs

4.4.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les informations détaillées ci-dessous concernent les périmètres précisés dans la note méthodologique (voir section 4.6.1. du présent chapitre).

		2019
Attraction et fidélisation des talents externes (a)	Nombre d'heures de formations dispensées par Canal+ International aux talents créatifs africains (b)	500
Attraction et fidélisation des talents internes	Turnover (c)	22,62 %
	dont Universal Music Group	15,13 %
	dont Groupe Canal+	12,81 %
	dont Havas	29,02 %
	dont Gameloft	24,16 %
	dont Vivendi Village	20,23 %
	dont Nouvelles Initiatives	41,89 %
	dont Corporate	9,54 %
Contenus responsables	Nombre d'interventions du Conseil supérieur de l'audiovisuel à l'encontre de Groupe Canal+	6
	<i>Au cours de l'année 2019, Groupe Canal+ a reçu pour l'ensemble de ses chaînes quatre mises en garde, une mise en demeure et une sanction du Conseil supérieur de l'audiovisuel.</i> <i>La mise en demeure a été prononcée à l'encontre de la chaîne CNews pour les propos tenus par Éric Zemmour dans l'émission Face à l'info du 23 octobre 2019. La chaîne a décidé de former un recours auprès du Conseil d'État visant à l'annulation de cette décision. Par ailleurs, par décision du 18 décembre 2019, le CSA a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 10 000 euros à l'encontre de la chaîne C8 en relation à une séquence de l'émission Touche Pas à Mon Poste du 31 octobre 2018 au cours de laquelle d'anciennes photos dénudées d'une animatrice de TF1 ont été montrées à l'antenne.</i> <i>Groupe Canal+ a aussi vu l'annulation d'une sanction de suspension publicitaire prononcée par le CSA en juin 2017. Le 13 novembre 2019, le Conseil d'État a accueilli un recours indemnitaire déposé par C8, condamnant le CSA à verser 1,1 million d'euros à C8, au titre de la semaine de privation de publicité sur son antenne. Se reporter à la note 24 « Litiges » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du chapitre 4.</i>	
	Nombre de projets créatifs de Havas jugés non conformes/ayant reçu un avis défavorable par les autorités de régulation avant diffusion (d)	1491
	Nombre de campagnes de Havas faisant l'objet d'intervention des autorités de régulation et d'une demande de retrait	0

(a) Des indicateurs de performance complémentaires relatifs à ce risque ont été consolidés et ont fait l'objet de travaux de vérification pour UMG : nombre de départs volontaires d'artistes, nombre de contrats renégociés ou renouvelés avec les artistes, pourcentage des revenus non générés par la musique enregistrée, nombre de boutiques en ligne gérées par UMG pour le compte des artistes. Compte tenu de la nature sensible de ces informations, il a été décidé en accord avec l'organisme tiers indépendant de ne pas divulguer les données associées.

(b) Les heures comptabilisées sont celles dispensées par les équipes et les partenaires de Canal+ (les heures de formations reportées ici ne tiennent pas compte du nombre de personnes formées).

(c) Le calcul du turnover est défini de la façon suivante :
$$\frac{[(\text{Nombre de personnes embauchées en CDI de l'année N} + \text{Nombre de départs de personnes en CDI de l'année N}) / 2] / \text{Effectif CDI au 31/12 de l'année N-1}}{1}$$

(d) Dans près de 20 % des pays d'implantation des agences de Havas, une autorité de régulation locale impose que, dans certains cas, les projets créatifs lui soient soumis avant diffusion.

4.4.2. INDICATEURS SOCIAUX

Effectifs au 31 décembre	2019	2018
Universal Music Group	8 865	8 319
Groupe Canal+	7 826	7 739
Havas	19 939	19 622
Editis	2 558	-
Gameloft	3 777	4 456
Vivendi Village	743	640
Nouvelles Initiatives	702	567
Corporate	231	257
Total	44 641	41 600

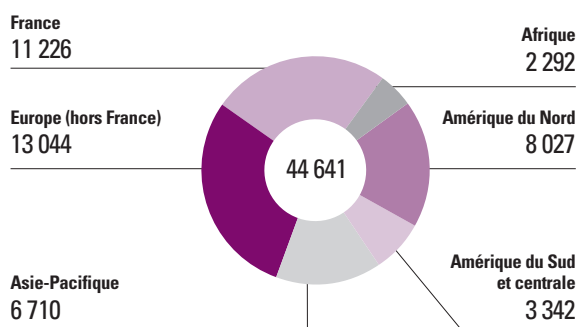
Effectifs par sexe	2019				2018			
	Femmes	% Femmes	Hommes	% Hommes	Femmes	% Femmes	Hommes	% Hommes
Universal Music Group	4 336	49 %	4 529	51 %	4 017	48 %	4 302	52 %
Groupe Canal+	3 676	47 %	4 150	53 %	3 699	48 %	4 040	52 %
Havas	11 312	57 %	8 627	43 %	11 080	56 %	8 542	44 %
Editis	1 765	69 %	793	31 %	-	-	-	-
Gameloft	865	23 %	2 912	77 %	931	21 %	3 525	79 %
Vivendi Village	363	49 %	380	51 %	297	46 %	343	54 %
Nouvelles Initiatives	211	30 %	491	70 %	188	33 %	379	67 %
Corporate	125	54 %	106	46 %	145	56 %	112	44 %
Total	22 653	51 %	21 988	49 %	20 357	49 %	21 243	51 %

Effectifs par âge	2019					
	< 25 ans	25 à 34 ans	35 à 44 ans	45 à 54 ans	55 ans et +	Total
Universal Music Group	619	3 110	2 264	2 036	836	8 865
Groupe Canal+	532	2 720	2 551	1 538	485	7 826
Havas	2 287	9 085	4 929	2 626	1 012	19 939
Editis	133	469	585	811	560	2 558
Gameloft	490	2 234	922	113	18	3 777
Vivendi Village	76	321	203	86	57	743
Nouvelles Initiatives	40	406	213	38	5	702
Corporate	20	41	39	77	54	231
Total	4 197	18 386	11 706	7 325	3 027	44 641
En pourcentage	10 %	41 %	26 %	16 %	7 %	100 %

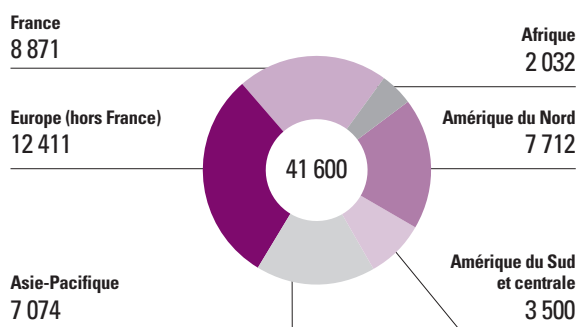
Effectifs par zone géographique	2019					
	Afrique	Amérique du Nord	Amérique du Sud et centrale	Asie-Pacifique	Europe	
						dont France
Universal Music Group	96	3 308	372	1 293	3 796	625
Groupe Canal+	1 759	86	-	486	5 495	3 569
Havas	60	3 878	2 847	3 136	10 018	3 665
Editis	-	25	-	-	2 533	2 459
Gameloft	4	612	123	1 789	1 249	124
Vivendi Village	73	29	-	-	641	246
Nouvelles Initiatives	300	77	-	6	319	319
Corporate	-	12	-	-	219	219
Total	2 292	8 027	3 342	6 710	24 270	11 226
En pourcentage	5,1%	18,0%	7,5%	15,0%	54,4%	25,1%

Effectifs par zone géographique	2018					
	Afrique	Amérique du Nord	Amérique du Sud et centrale	Asie-Pacifique	Europe	
						dont France
Universal Music Group	66	3 052	357	1 212	3 632	601
Groupe Canal+	1 699	79	-	468	5 493	3 781
Havas	71	3 888	2 937	3 077	9 649	3 583
Gameloft	2	558	206	2 312	1 378	114
Vivendi Village	69	40	-	-	531	196
Nouvelles Initiatives	125	85	-	5	352	349
Corporate	-	10	-	-	247	247
Total	2 032	7 712	3 500	7 074	21 282	8 871
En pourcentage	4,9%	18,5%	8,4%	17,0%	51,2%	21,3%

EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2019



EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2018



Embauches	2019		
	CDI	CDD	Total
Universal Music Group	1 329	433	1 762
Groupe Canal+	747	904	1 651
Havas	4 839	1 503	6 342
Gameloft	625	443	1 068
Vivendi Village	83	159	242
Nouvelles Initiatives	182	83	265
Corporate	20	19	39
Total	7 825	3 544	11 369
En pourcentage	69 %	31 %	100 %

Départs par motifs	2019						
	CDI					CDD	Total
	Démission	Licenciement individuel	Licenciement économique	Retraite	Autres raisons	Toutes raisons	
Universal Music Group	645	178	146	11	60	358	1 398
Groupe Canal+	468	104	213	9	169	1 037	2 000
Havas	4 324	522	407	27	399	1 090	6 769
Gameloft	734	32	183	-	65	683	1 697
Vivendi Village	82	7	1	1	2	129	222
Nouvelles Initiatives	83	16	2	-	32	153	286
Corporate	13	6	-	-	7	10	36
Total	6 349	865	952	48	734	3 460	12 408
En pourcentage	51 %	7 %	8 %	< 1 %	6 %	28 %	100 %

Formation	2019	
	Individus formés	Heures de formation
Universal Music Group	7 877	75 665
Groupe Canal+	4 293	69 241
Havas	12 572	138 839
Gameloft	2 854	68 843
Vivendi Village	157	2 730
Nouvelles Initiatives	137	2 528
Corporate	113	3 043
Total	28 003	360 889
En pourcentage de l'effectif (*)	69 %	-

(*) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors sociétés entrant dans le périmètre et donc hors Editis (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier, section 4.6.1.).

Part des femmes cadres	2019		
	Total cadres	Femmes cadres	Pourcentage de femmes cadres
Universal Music Group	2 767	1 095	40 %
Groupe Canal+	3 210	1 358	42 %
Havas	6 502	3 568	55 %
Editis	1 513	1 029	68 %
Gameloft	538	143	27 %
Vivendi Village	346	162	47 %
Nouvelles Initiatives	325	88	27 %
Corporate	183	95	52 %
Total	15 384	7 538	49 %

	2019	% de l'effectif groupe	2018	% de l'effectif groupe
Effectifs				
Effectifs – Total	44 641	-	41 600	-
Effectifs – Hommes	21 988	49 %	21 243	51 %
Effectifs – Femmes	22 653	51 %	20 357	49 %
Effectifs en contrat CDI	40 182	90 %	37 074	89 %
Effectifs en contrat CDD	4 459	10 %	4 526	11 %
Effectifs par âge				
Salariés de moins de 25 ans	4 197	10 %	4 153	10 %
Salariés de 25 à 34 ans	18 386	41 %	18 152	44 %
Salariés de 35 à 44 ans	11 706	26 %	10 863	26 %
Salariés de 45 à 54 ans	7 325	16 %	6 186	15 %
Salariés de 55 ans et plus	3 027	7 %	2 246	5 %
Mouvements				
Total embauches/entrées	11 369	-	11 722	-
Dont embauches en CDI	7 825 (69 %)	-	8 111 (69 %)	-
Total départs	12 408	-	12 515	-
Dont licenciements (individuels et économiques)	1 817 (15 %)	-	1 972 (16 %)	-
Formation				
Nombre d'individus ayant bénéficié d'actions de formation	28 003	(a) 69 %	28 230	68 %
Heures de formation	360 889	-	361 780	-
Heures de formation dispensées par participant (moyenne)	12,9	-	12,8	-
Rémunérations				
Frais de personnel (b)	3 524,0	-	3 221,2	-
Masse salariale (b)	3 356,9	-	3 059,2	-
Pourcentage de la masse salariale rapportée au chiffre d'affaires	21,12 %	-	21,96 %	-
Intéressement (b)	18,4	-	16,0	-
Participation (b)	17,2	-	11,4	-
Absentéisme				
Nombre de salariés ayant eu au moins un jour d'absence	19 984	(a) 49 %	21 340	51 %
Jours d'absence – Total	301 279	-	299 251	-
Dont maladie	150 167 (50 %)	-	149 642 (50 %)	-
Dont maternité, paternité et adoption	116 473 (39 %)	-	111 362 (37 %)	-
Santé et sécurité				
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	96	-	83	-
Nombre de jours perdus pour accident du travail	2 290	-	1 133	-
Taux de fréquence (c)	0,02	-	0,01	-
Taux de gravité (d)	0,0005	-	< 0,0001	-
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs				
Accords collectifs signés ou renouvelés (France)	60	-	46	-
Dont relatifs aux rémunérations et à l'épargne salariale	17 (28 %)	-	31 (67 %)	-
Dont relatifs aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité	23 (38 %)	-	9 (20 %)	-
Dont relatifs au dialogue social	17 (28 %)	-	-	-
Organisation du temps de travail				
Effectif à temps plein	43 002	96 %	40 023	96 %
Effectif à temps partiel	1 639	4 %	1 577	4 %
Évolution de carrière				
Nombre de contrats CDD transformés en contrats CDI	1 329	-	1 291	-
Insertion professionnelle et handicap				
Nombre de salariés en situation de handicap	332	-	324	-

(a) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors sociétés entrant dans le périmètre et donc hors Editis (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 4.6.1).

(b) Chiffres en millions d'euros.

(c) Méthode de calcul du taux de fréquence des accidents du travail : $\frac{\text{Nombre d'accidents du travail avec arrêt} \times 1\,000\,000}{\text{Effectif moyen annuel} \times \text{heures annuelles effectives travaillées}}$

(d) Méthode de calcul du taux de gravité des accidents du travail : $\frac{\text{Nombre de jours perdus pour accidents du travail} \times 1\,000}{\text{Effectif moyen annuel} \times \text{heures annuelles effectives travaillées}}$

4.4.3. INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

	Unités	2019	2018	% de l'effectif groupe (*)
Énergie				
Consommation d'électricité	MWh	102 366	122 600	86 %
Consommation d'électricité issue de sources renouvelables	MWh	17 861	17 746	18 %
Consommation de gaz naturel	MWh PCS	8 829	9 293	23 %
Consommation de fioul domestique	litres	185 005	118 167	16 %
Consommation de vapeur utilisée pour le chauffage	MWh	8 980	7 987	23 %
Consommation de froid (réseau de froid urbain)	MWh	1 951	non suivi	8 %
Consommation de gazole par la flotte de véhicules	litres	1 567 285	1 340 497	31 %
Consommation d'essence par la flotte de véhicules	litres	1 286 210	802 024	46 %
Consommation de GPL par la flotte de véhicules (a)	litres	1 410	1 552	0,5 %
Consommation de matière				
Achats de papier à usage interne	tonnes	409	460	85 %
Achats de papier à usage externe (publications, revues, etc.)	tonnes	810	639	29 %
Achats de plastiques, acryliques utilisés dans la fabrication de produits mis sur le marché par une entité du groupe	tonnes	17 920	15 295	28 %
Achats d'emballages carton pour produits mis sur le marché par une entité du groupe	tonnes	1 197	909	29 %
Déchets				
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) professionnels	tonnes	99	252	84 %
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) professionnels valorisés	tonnes	60	46	34 %
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) ménagers (b)	tonnes	104	74	7 %
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) ménagers valorisés (b)	tonnes	67	59	6 %
Quantité totale de déchets dangereux (hors DEEE)	tonnes	50	15	86 %
Quantité totale de déchets non dangereux	tonnes	3 513	3 818	82 %
Quantité totale de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	tonnes	1 541	1 724	60 %

(*) Hors Editis. Pour la définition du périmètre de reporting environnemental, se reporter à la note méthodologique (section 4.6.1).

(a) Seules deux entités du groupe utilisent ce type de carburant.

(b) Seules les entités de Groupe Canal+ sont concernées par cet indicateur. Sont comptabilisés dans les DEEE ménagers les décodeurs et les terminaux Internet loués aux clients finaux de Groupe Canal+. Dans les pays africains, la grande majorité des décodeurs est vendue aux ménages : leur collecte n'est donc plus à la charge de Groupe Canal+ et est non comptabilisée dans cet indicateur.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

	Unités	2019	2018
Émissions de gaz à effet de serre (hors utilisation des produits et achats de contenus et de services)			
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 (a)	tonnes éq. CO ₂	14 185	17 481
Sources mobiles	tonnes éq. CO ₂	8 556	6 485
Sources fixes	tonnes éq. CO ₂	5 629	10 996
Dont réfrigérants	tonnes éq. CO ₂	3 150	8 630
Dont fioul domestique	tonnes éq. CO ₂	590	377
Dont gaz naturel	tonnes éq. CO ₂	1 889	1 989
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (b)	tonnes éq. CO ₂	35 211	35 555
Dont électricité (y compris électricité issue d'énergies renouvelables)	tonnes éq. CO ₂	33 490	34 061
Dont vapeur	tonnes éq. CO ₂	1 679	1 494
Dont réseau de froid	tonnes éq. CO ₂	42	-
Émissions GES liées au scope 3 (c)	tonnes éq. CO ₂	180 115	157 197
Déchets dangereux (incluant les DEEE)	tonnes éq. CO ₂	106	144
Déchets non dangereux	tonnes éq. CO ₂	151	165
Déplacements professionnels	tonnes éq. CO ₂	113 867	98 257
Achats de matières premières	tonnes éq. CO ₂	52 376	44 170
Dont plastiques	tonnes éq. CO ₂	50 715	43 286
Dont papier	tonnes éq. CO ₂	1 195	1 070
Dont carton	tonnes éq. CO ₂	466	355
Immobilisations (bâtiments loués ou possédés)	tonnes éq. CO ₂	13 615	14 461

(a) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie (hors électricité), la combustion de carburant et les émissions fugitives (dues aux fuites des fluides frigorigènes, par exemple).

(b) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur via des réseaux de distribution.

(c) Le scope 3 correspond aux autres émissions produites par les activités du groupe qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète, par exemple : les achats de matières premières (papier, carton, plastiques...), la gestion des déchets générés par les activités des filiales de Vivendi, les déplacements professionnels des collaborateurs... Les émissions de gaz à effet de serre relatives aux achats de services et de contenus ainsi que les émissions générées par l'utilisation des produits et services vendus ne sont pas reprises dans les chiffres mentionnés ci-dessus, en raison d'un degré d'incertitude élevé portant sur le calcul de ces émissions). En 2019, les postes d'émission suivants ont été ajoutés : émissions de GES liées aux déplacements en taxi/VTC et émissions de GES liées aux locations de véhicules (locations courtes durées).

La méthodologie de calcul utilisée est détaillée dans le paragraphe « Précisions et limites méthodologiques relatives aux indicateurs » de la note méthodologique (voir section 4.6.1), complété par le document « Note méthodologique de calcul des émissions de gaz à effet de serre du groupe Vivendi », disponible sur le site Internet de Vivendi.

4.5. Tables

4.5.1. TABLE DE CONCORDANCE

La présente table de concordance reprend les catégories d'information prévues par les dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Elle renvoie aux sections du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à ces catégories.

Catégorie d'information	Sections du Document d'enregistrement universel 2019
Présentation du modèle d'affaires	chapitre 1 section 2.2
Description des principaux risques extra-financiers	chapitre 1 section 4.2
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques extra-financiers et leurs résultats et indicateurs de performance	chapitre 1 sections 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3 ; chapitre 2 section 3
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	chapitre 1 section 4.3.1
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	chapitre 1 sections 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3
Économie circulaire	chapitre 1 section 4.3.2.1
Lutte contre le gaspillage alimentaire	non pertinente – chapitre 1 section 4.2.1
Lutte contre la précarité alimentaire	non pertinente – chapitre 1 section 4.2.1
Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	non pertinente – chapitre 1 section 4.2.1
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise	chapitre 1 sections 4.3.3.2.2 et 4.4.2
Conditions de travail des salariés	chapitre 1 section 4.3.3.2
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	chapitre 1 section 4.3.3
Actions de lutte contre l'évasion fiscale	chapitre 1 section 3.4

4.5.2. TABLE DE CORRESPONDANCE TCFD

Vivendi 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 dans le reporting du groupe
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. b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	a) CDP Climate Change C1.1, C1.1a, C1.1b b) CDP Climate Change C1.2, C1.2a, C1.3, C1.3a, C2.2, C2.2a, C2.2b
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. b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière. 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.	a) CDP Climate Change C2 b) CDP Climate Change C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C2.5, C2.6, C3.1c c) CDP Climate Change C3.1c, C3.1g
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. b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat. 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.	a) CDP Climate Change C2.2a, C2.2b, C2.2c, C2.3, C2.4 b) CDP Climate Change C2.2d, C2.3a c) CDP Climate Change C1.2a, C2.2, C2.2b, C2.3a
Indicateurs et objectifs		
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques. 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. c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	a) CDP Climate Change C1.3, C2.3a, C5, C6, C7, C8, C9, C11 b) CDP Climate Change C5, C6, C7 DEU 2019 – 4.4.3 et 4.6.1 c) CDP Climate Change C4

DEU = Document d'enregistrement universel 2019 de Vivendi. CDP = Réponse 2019 de Vivendi au questionnaire CDP Climate Change (disponible sur le site Internet du groupe).

4.6. Vérification des informations extra-financières

4.6.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AU REPORTING EXTRA-FINANCIER

Référentiels

Le reporting des indicateurs extra-financiers s'appuie sur le Référentiel interne élaboré par Vivendi sur la base de référentiels nationaux et internationaux : l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (1) (GRI) et le supplément sectoriel médias de la GRI lancé le 4 mai 2012 (2), les dix principes du Pacte mondial des Nations unies ainsi que les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE.

Le Référentiel interne, Protocole de reporting des données environnementales, sociales et sociétales des sociétés du groupe Vivendi (« le Protocole de reporting ») est mis à jour annuellement, et permet l'application des définitions, des règles de collecte, de validation et de consolidation homogènes au sein des entités du groupe.

Indicateurs

Les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux sont présentés aux sections 4.3 et 4.4 du présent chapitre.

Sauf mention contraire, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux se réfèrent à des données consolidées au 31 décembre 2019.

Les données sont publiées sous un format consolidé pour 2019. Pour certains indicateurs, le détail des données 2019 par filiale est indiqué.

Périmètre de reporting

Le périmètre du reporting a été établi conformément aux dispositions des articles L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce et concerne les filiales et sociétés contrôlées à l'exception de certaines entités (voir précisions au niveau de chaque périmètre).

À noter que les variations de périmètre sont le résultat des acquisitions et/ou des cessions entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre de l'année N des sociétés consolidées :

- ▶ dans le cas d'une cession en cours d'année N, les données de l'entité ne seront pas prises en compte dans le périmètre de l'année N ;
- ▶ dans le cas d'une acquisition d'une entité en cours d'année N, les données de l'année N seront intégrées en totalité lors du reporting de l'année N+1 à moins que l'entité entrante puisse recueillir ses informations pour l'année N. Toutefois le décompte de l'effectif est intégré dans le périmètre de l'année N.

Périmètre du reporting sociétal

Le périmètre du reporting sociétal correspond aux métiers du groupe sous réserve des précisions suivantes :

- ▶ s'agissant d'UMG, sauf précision particulière, le périmètre du reporting s'applique à neuf entités qui représentent 80 % du chiffre d'affaires de ce groupe (Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Brésil, Japon, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis) ;
- ▶ s'agissant de Groupe Canal+, sauf précision particulière, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et Outre-mer, en Pologne, en Afrique (focus groupe de quinze pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Niger, Nigeria, République démocratique du Congo, Sénégal et Togo), en Asie (Myanmar et Vietnam). Pour certains indicateurs qui concernent spécifiquement l'entité française, le périmètre « Canal+ » est alors mentionné ;
- ▶ s'agissant du Groupe Havas, sauf précision particulière, le périmètre de reporting s'applique à un périmètre restreint d'entités représentant 80 % de la marge brute du groupe, à l'exception des indicateurs suivants qui s'appliquent à un périmètre élargi à l'ensemble du groupe : « Montants versés au titre de fondations d'entreprise, programmes de solidarité, actions de mécénat et de partenariat », « Existence d'une politique visant à encourager le bénévolat de compétences et le travail pro bono », « Nombre et description des campagnes pro bono réalisées », « Nombre de collaborateurs impliqués dans des actions pro bono/mécénat de compétences et équivalent monétaire du temps passé », « Existence d'engagements en matière de contenus responsables », « Nombre et description des projets créatifs jugés non conformes ou ayant reçu un avis défavorable par les autorités de régulation », « Nombre et description des campagnes faisant l'objet d'intervention de l'autorité de régulation et d'une demande de retrait », « Campagnes de communication contribuant à sensibiliser le public aux grands enjeux du monde contemporain », « Consultations de parties prenantes lors de la conception de campagnes de communication » ;
- ▶ s'agissant de Gameloft, le périmètre s'applique à l'ensemble du groupe ;
- ▶ s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à Vivendi Ticketing (Digitick et See Tickets), CanalOlympia et l'Olympia ;
- ▶ s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion.

(1) Lancée en 1997 par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement), la GRI est une initiative de long terme, internationale et multipartite, dont l'objectif est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour la production volontaire de rapports sur le développement durable par les entreprises multinationales qui souhaitent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, produits et services. La GRI n'a pas vérifié le contenu de ce rapport, ni la validité des informations fournies (www.globalreporting.org).

(2) Le supplément sectoriel médias de la GRI structure la démarche de reporting propre à l'industrie des médias au niveau international. Plusieurs thématiques y sont inscrites parmi lesquelles la liberté d'expression, le pluralisme et la qualité des contenus, la représentation des cultures, l'indépendance, la protection des données personnelles, l'accessibilité et l'éducation aux médias.

Périmètre du reporting social

Le périmètre du reporting social correspond pour l'indicateur « effectifs » à l'ensemble des sociétés du groupe et porte sur 100 % des effectifs. Conformément au Protocole de reporting 2019 des données environnementales, sociales et sociétales des sociétés du groupe Vivendi, les nouvelles sociétés entrant dans le périmètre de reporting en cours d'exercice figurent uniquement dans les tableaux relatifs aux effectifs. Pour l'année 2019, 74 entités sont nouvellement entrées dans le groupe, représentant un total de 4 149 personnes et correspondant à : 1 entité chez UMG (19 personnes), 13 chez Groupe Canal+ (437 personnes), 27 chez Havas (897 personnes), 1 chez Gameloft (11 personnes), 6 chez Vivendi Village (68 personnes), 4 chez Nouvelles Initiatives (159 personnes), ainsi que les 22 entités d'Editis (2 558 personnes).

Dans le reporting social et sauf mention contraire :

- ▶ « Vivendi Village » correspond à l'Olympia, Olympia Production, Petit Olympia, CanalOlympia Talents & Spectacles (Bénin, Cameroun, Guinée, Togo, Niger, Burkina Faso, Sénégal, Gabon, Madagascar et Congo), Festival Prod, Paddington Group, Théâtre de l'Œuvre, Vivendi Village, Vivendi Sports, Vivendi Live Ltd, CanalOlympia, See Tickets (France, Royaume-Uni, Espagne et États-Unis) et Paylogic (Allemagne et Pays-Bas);
- ▶ « Nouvelles Initiatives » correspond à Dailymotion, Flab Prod, Flab Presse, Vivendi Content, GVA (France, Gabon, Togo, Burkina Faso, Congo, Côte d'Ivoire et Rwanda);
- ▶ « Corporate » comprend le siège de Paris et le bureau de New York.

Périmètre du reporting environnemental

Le périmètre du reporting environnemental (couvrant 86 % des effectifs) est le suivant :

- ▶ s'agissant d'UMG, le périmètre du reporting s'applique à 35 pays qui représentent 98 % des effectifs de ce groupe (Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Colombie, Corée du Sud, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Philippines, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse, Taïwan, Turquie);
- ▶ s'agissant de Havas, le périmètre de reporting s'applique à 112 entités de 25 collaborateurs et plus, situées dans 36 pays (Allemagne, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Cambodge, Canada, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Costa Rica, Émirats Arabes Unis, Espagne, États-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Malaisie, Mexique, Myanmar, Pays-Bas, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Taïwan, Turquie, Vietnam) et représentant 78 % des effectifs de ce groupe;
- ▶ s'agissant de Groupe Canal+, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et Outre-mer, en Europe (Allemagne, Pologne et Royaume-Uni), en Afrique (quatorze pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal et Togo), en Haïti, en Asie à Myanmar et Vietnam;
- ▶ s'agissant de Gameloft, le périmètre du reporting s'applique à 13 pays : Australie, Bulgarie, Canada, Chine, Espagne, France, Hongrie, Indonésie, Mexique, Philippines, Roumanie, Ukraine et Vietnam;
- ▶ s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à See Tickets SA, See Tickets Ltd, à l'Olympia et au CanalOlympia de Guinée;

- ▶ s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion (Paris et New York), à GVA Gabon et à Flab Prod;
- ▶ s'agissant du Corporate, le périmètre s'applique au siège de Vivendi SA à Paris.

Précisions et limites méthodologiques relatives aux indicateurs

De manière générale, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales et internationales et/ou de la nature qualitative, donc subjective, de certaines données.

Indicateurs sociaux

Le calcul du turnover est défini de la façon suivante :

$$[(\text{Nombre de personnes embauchées en CDI de l'année N} + \text{Nombre de départs de personnes en CDI de l'année N})/2] / \text{Effectif CDI au 31/12 de l'année N-1}$$

Indicateurs environnementaux

En ce qui concerne le périmètre environnemental, la méthodologie de collecte tient compte du caractère contributeur du site en matière d'énergie électrique. La collecte des données est réalisée sur la base des entités de 25 collaborateurs et plus afin d'atteindre une représentativité de plus de 90 % des données réelles par rapport au total estimé de consommation électrique.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées sur la base des facteurs d'émission de la Base Carbone de l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) dans sa version 15.0 de septembre 2018, ainsi que sur la version 17 d'octobre 2019 pour certains postes ajoutés pour la campagne de reporting 2019. Lorsque des facteurs d'émission ne sont pas disponibles dans cette base ou jugés non pertinents, d'autres sources reconnues telles que le GHG Protocol (www.ghgprotocol.org) ou le DEFRA (www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2018) sont susceptibles d'être utilisées.

La liste des facteurs d'émission utilisés pour les calculs est disponible sur le site Internet du groupe.

Les éventuelles données manquantes sur des indicateurs tels que l'électricité, le gaz, les combustibles et la vapeur font l'objet d'estimation à partir de méthodologies fondées sur des facteurs de l'Ademe quand ceux-ci sont applicables, ou sur la base des données disponibles (ratios de 10 mois sur 12 par exemple, ou ratio par m², par personne...).

S'agissant des données relatives à la consommation d'électricité, les quantités publiées correspondent aux quantités facturées. Lorsque les données ne sont pas disponibles (comme c'est le cas de certains sites dont le groupe n'est pas propriétaire notamment), les consommations sont estimées sur la base de facteurs de conversion (kWh/m², kWh/ft²). Les facteurs de conversion utilisés pour les indicateurs de consommation d'énergie sont des valeurs standards, ils diffèrent selon la localisation géographique des entités et proviennent de guides de référence reconnus. La consommation totale d'énergie est décomposée afin d'obtenir davantage d'explications sur la composition de cette énergie consommée.

En matière de consommations de carburant (essence, diesel, propane), le périmètre de l'indicateur « Émissions de CO₂ imputables aux consommations des sources mobiles (teq CO₂) » couvre les véhicules possédés en propre ou utilisés par le site en location de longue durée.

Les émissions de CO₂ se divisent selon trois catégories :

- ▶ le scope 1 représente les émissions directes de gaz à effet de serre (GES). Sont incluses les émissions liées à la consommation de gaz naturel, de fioul domestique et aux injections de fluides réfrigérants réalisées lors des opérations de maintenance des installations de climatisation des sites. Sont également incluses les émissions liées aux transports via des consommations de sources mobiles pour les véhicules possédés en propre ou en location longue durée sur lesquelles le groupe exerce un contrôle opérationnel ;
- ▶ le scope 2 retenu rend compte des émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité, de vapeur et de froid ;
- ▶ dans le cadre de l'évolution des obligations de reporting Carbone liées à la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte publiée au *Journal officiel* du 18 août 2015, le scope 3 est pris en compte à compter de l'exercice 2017. Le scope 3 représente les émissions indirectes externes de GES, comprenant notamment les émissions liées aux déplacements professionnels effectués par les collaborateurs, les achats de papier, de carton, de plastiques et

d'acryliques utilisés dans la fabrication des produits destinés à la vente, les immobilisations (bâtiments), ainsi que les émissions liées au traitement des DEEE.

Concernant le choix des postes retenus pour le scope 3 : ils ont été déterminés en fonction de la fiabilité et de l'exhaustivité des données d'entrée disponibles (unités de masse, de distance...).

Outils de reporting, consolidation et contrôles

Un outil de collecte unique, nommé « *Perform!* », permet une remontée de l'ensemble des données consolidées et contrôlées à différents niveaux.

Des contrôles de cohérence automatiques sont effectués par l'outil informatique pendant la saisie. Une première validation est effectuée par chaque filiale. Des contrôles de cohérence et une deuxième validation sont effectués au niveau des métiers. Ces indicateurs sont ensuite agrégés et contrôlés par le siège du groupe où une troisième validation est opérée lors de la consolidation. Enfin, une revue analytique et un contrôle général assurent la cohérence globale des flux d'effectifs entre l'année N-1 et l'année N.

4.6.2. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponibles sur le site Internet.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ▶ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ▶ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾ :

- ▶ 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 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, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe 1. Pour certains risques (lutte contre la corruption, lutte contre l'évasion fiscale, protection des données personnelles), 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 : UMG USA, UMG UK, UMG Germany, Havas Edge LLC, Havas Health Inc, Have People Ltd, Canal+ Platforma, VSTV, Canal+ Bénin ;
- ▶ 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, 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 18 % 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.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de douze semaines.

Nous avons mené 16 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les Directions générales, ressources humaines, juridiques, marketing et RSE.

⁽¹⁾ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-la Défense, le 18 février 2020

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Claire Pajona
Associée

Éric Duvaud
Associé développement durable

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Turnover CDI (toutes les activités du groupe, hors Editis)	Les actions au service du recrutement des talents et de la marque employeur (toutes les activités du groupe)
Nombre d'accords collectifs signés ou renouvelés (Canal+ en France)	Les programmes de développement des talents et de leadership (toutes les activités du groupe)
	Les actions menées en faveur de la qualité de vie au travail (toutes les activités du groupe)
	Les plans de formation (toutes les activités du groupe)
	L'organisation du dialogue social et les mesures prises à la suite du Plan de sauvegarde de l'emploi (Canal+ en France)
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3 sur toutes les activités du groupe, hors Editis)	Les actions menées en faveur de la lutte contre le changement climatique (toutes les activités du groupe)
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Nombre de projets créatifs jugés non conformes/ayant reçu un avis défavorable par les autorités de régulation (Havas)	Le respect des lignes directrices du groupe sur les contenus et son nouveau positionnement « make a meaningful difference » (Havas)
Nombre de campagnes faisant l'objet d'intervention de l'autorité de régulation et d'une demande de retrait (Havas)	Le respect des règles éthiques et déontologiques dans les contenus à travers la Charte éthique (Canal+)
Nombre d'interventions du CSA (mises en garde, mises en demeure, sanctions) (Canal+ en France)	Le respect du processus de contrôle des contenus (UMG)
Nombre d'heures de formation des talents locaux en Afrique (Canal+ International)	Les actions de formation des talents locaux en Afrique (Canal+ International)
	Le pilotage de l'attraction et de la rétention des talents externes (UMG, Havas, Canal+)
	Les actions menées en faveur des droits humains notamment les lignes d'alerte et le respect du Code d'éthique (Canal+, Havas)
	Le programme de formation de prévention du harcèlement (Havas)
	Le programme déployé dans le cadre de la protection des données personnelles (toutes les activités du groupe)



Éditis

▲ Montage de couvertures Pocket

▲ Copernics

2

Facteurs de risques, Contrôle interne, et gestion des risques, Le Programme de conformité

FACTEURS DE RISQUES	88
1.1. Risques liés à l'activité	89
1.2. Risques financiers	91
1.3. Risques juridiques	92
CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	93
2.1. Procédures de contrôle interne	93
2.2. Suivi et gestion des risques	95
2.3. Processus clés pour l'information comptable et financière	97
2.4. Information et communication	98
2.5. Perspectives	98
LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ	99
3.1. Le dispositif anticorruption	99
3.2. Le dispositif relatif au devoir de vigilance	100
3.3. La protection des données personnelles	101

Section 1

Facteurs de risques

Vivendi procède régulièrement à une revue des facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative sur ses activités ou ses résultats. Cette revue est présentée au Comité des risques, au Directoire et au Comité d'audit. Vivendi n'identifie pas de risques significatifs en dehors de ceux présentés ci-après. D'autres risques dont Vivendi n'a pas connaissance ou considérés comme non significatifs à la date du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel pourraient avoir un effet défavorable dans le futur.

Par ailleurs, le Comité des risques apprécie l'adéquation des procédures internes mises en place au regard des risques auxquels le groupe pourrait être exposé. Il fait part de ses principales conclusions et recommandations au Directoire et au Comité d'audit du Conseil de surveillance.

Le Comité compliance est en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Il mène ses travaux en lien avec ceux du Comité des risques.

Les travaux du Comité compliance et du Comité des risques sont décrits aux paragraphes 1.2.10.4 et 1.2.10.5 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

La présente section prend en compte les dispositions du Règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Prospectus 3 »), entrées en vigueur le 21 juillet 2019. Les facteurs de risques sont présentés ci-après par ordre d'importance décroissant au sein de chaque catégorie, en fonction de l'analyse combinée de son impact et sa probabilité d'occurrence, pour donner une évaluation du risque brut.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux risques organisés en trois catégories : risques liés à l'activité, risques financiers et risques juridiques. Dans chacune des catégories, les risques nets demeurant après prise en compte des mesures de contrôle sont classés selon le degré de matérialité, résultant de leur impact et de leur probabilité d'occurrence.

Facteur de risque	Impact	Probabilité d'occurrence	Matérialité
1.1. Risques liés à l'activité			
1.1.1 Risques liés à l'inflation des coûts des contenus exclusifs et des droits premium pour les différentes activités du groupe	• • •	• • •	• • •
1.1.2 Risques liés à la piraterie et à la contrefaçon	• • •	• • •	• • •
1.1.3 Risques de désintermédiation	• • •	• • •	• • •
1.1.4 Risques liés à la cybercriminalité	• • •	• •	• • •
1.1.5 Risques liés aux talents	• •	• •	• •
1.1.6 Risques liés à la protection des données	• •	• •	• •
1.1.7 Risques liés à la conduite d'activités dans différents pays	• •	•	• •
1.2. Risques financiers			
1.2.1 Risque de valeur de marché des participations	• • •	• • •	• • •
1.2.2 Risques liés aux écarts d'acquisition	• • •	• •	• •
1.2.3 Risque de conversion et de change	• • •	• •	• •
1.2.4 Risques liés au coût d'accès au financement	• • •	•	•
1.3. Risques juridiques			
1.3.1 Risques liés aux réglementations applicables aux différentes activités du groupe	• •	• •	• •
1.3.2 Risques liés aux litiges	• • •	•	• •

1.1. Risques liés à l'activité

Vivendi est un groupe industriel intégré dans les contenus, les médias et la communication, présent sur toute la chaîne de valeur qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus. Les risques liés à l'activité intègrent notamment l'approche quantitative et qualitative propre à chacun des métiers du groupe.

La description de la manière dont ces risques peuvent affecter Vivendi, ainsi que celle des dispositifs de contrôle mis en place, tient compte de la diversité des métiers du groupe à travers des exemples spécifiques.

1.1.1. RISQUES LIÉS À L'INFLATION DES COÛTS DES CONTENUS EXCLUSIFS ET DES DROITS PREMIUM POUR LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DU GROUPE

Les activités de Vivendi s'inscrivent dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, marqué par la présence d'entités globales aux positions dominantes (GAFAs), par des opérations de concentration verticale des acteurs, ainsi que par l'entrée de nouveaux concurrents très agressifs qui entraînent une surenchère sur le marché des droits de contenus exclusifs et premium.

Face à cette inflation des coûts, le groupe Vivendi respecte une discipline financière stricte avec une logique d'investissements cohérente, encadrée par une gouvernance formelle (Comités M&A, seuils de validation...) et bénéficie d'un large catalogue de droits diversifiés et exclusifs. Une politique d'acquisition de droits sportifs sur des thématiques alternatives et la production en propre de programmes exclusifs permettent par ailleurs d'amortir les effets de l'inflation générale et de la perte potentielle de certains droits premium à moyen et/ou long terme. À titre d'exemple, dans un marché des droits sportifs inflationniste, marqué par une hausse de 60 % des droits de diffusion de la Ligue 1 pour la période 2020-2024, Groupe Canal+, qui avait investi 540 millions d'euros par an pour la période 2016-2020, a ainsi sécurisé sa position en rachetant en février 2020, à prix coûtant, soit 330 millions d'euros par an, les droits de la Ligue 1 initialement acquis par beIN Sports (2 matches par journée de Ligue 1, dont 28 des 38 meilleures affiches de chaque saison).

Vivendi peut ainsi être conduit, soit à contribuer à l'inflation des coûts de contenus avec le risque de ne pas rentabiliser son investissement, soit à ne pas surenchérir avec un risque commercial lié à la perte de clients ou abonnés.

1.1.2. RISQUES LIÉS À LA PIRATERIE ET À LA CONTREFAÇON

Les activités de Vivendi dépendent fortement des droits de propriété intellectuelle dont le groupe est propriétaire ou pour lesquels il bénéficie de licences de distribution.

La progression du taux d'accès à Internet en connexion haut débit, les avancées technologiques et les difficultés des autorités publiques à protéger les détenteurs de droits favorisent la reproduction non autorisée des œuvres musicales et audiovisuelles et contribuent au développement d'usages digitaux illégaux. L'utilisation illégale des droits de propriété intellectuelle et des contenus du groupe pourrait affecter les résultats du groupe et les perspectives de croissance de ses activités, notamment en ce qui concerne :

- le secteur de la musique avec des ventes de produits physiques contrefaits (CD, vinyles) et l'utilisation illicite de produits numériques par les sites de streaming sans licence, des réseaux de partage de fichiers P2P, des *cyber-lockers*, des agrégateurs et des applications de conversion de fichiers (*stream-ripping*);

- les offres et les contenus de Groupe Canal+ avec le développement d'offres IPTV 24 heures sur 24 et de l'essor du *live streaming*, en particulier d'événements sportifs en direct. Selon une étude Hadopi (1), 24 % des internautes accéderaient illégalement à des programmes TV en direct et 54 % des utilisateurs de boîtiers IPTV et 45 % des *live streamers* indiquent s'être désabonnés d'une offre payante.

Vivendi engage d'importants moyens dans la lutte contre la piraterie et développe une coopération croissante avec les acteurs clés du secteur (ayants droit, fournisseurs d'accès, fédérations sportives). Par ailleurs, des actions de sensibilisation des autorités publiques sont menées régulièrement afin de trouver des moyens efficaces pour lutter contre la piraterie.

La lutte contre la piraterie est également une priorité pour Groupe Canal+ qui, au sein de l'AAPA (*Audiovisual Anti-Piracy Alliance*) et de l'ACE (*Alliance for Creativity and Entertainment*), mène des actions de sensibilisation auprès des hébergeurs pour accélérer les délais de blocage des sites pirates (*notice & take-down*). Groupe Canal+ dispose en outre d'une équipe dédiée en charge de la protection des contenus et des offres de télévision payante en France et à l'international. Elle est assistée par des équipes locales, les équipes juridiques et par plusieurs prestataires spécialisés.

En 2019, 625 événements en direct et 400 contenus premium ont été mis sous surveillance active et protégés. Les actions de lutte contre la piraterie ont permis la notification pour fermeture de plus de 140 000 liens illégaux de streaming et à 2,5 millions de liens de partage d'être identifiés et fermés à 95 %. Par ailleurs, plus de 15 millions d'adresses web illégales référencées sur Google ont fait l'objet de demande de désindexation.

Universal Music Group travaille en partenariat avec des intermédiaires (fournisseurs d'accès, sociétés d'e-commerce et de cartes de crédit) afin de retirer de la vente les produits physiques contrefaits disponibles en ligne. De plus, le développement des services de streaming contribue à réduire le piratage digital en démocratisant l'accès des consommateurs aux offres légales. Une cellule anti-piratage mène et coordonne des actions pour faire retirer les contenus volés (*take-down*) et mettre en place des contrats de licences avec les contrevenants.

Vivendi pourrait subir une perte de chiffre d'affaires lié à la consommation de contenus obtenus en violation de la réglementation applicable.

Une analyse détaillée de la piraterie et des mesures mises en œuvre par chacun des métiers du groupe pour la combattre figure dans la section 3 du chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.1.3. RISQUES DE DÉSINTERMÉDIATION

Le marché du divertissement dans lequel évolue Vivendi est en pleine mutation sous l'effet du développement rapide des réseaux à haut débit – *Broadband* et de l'essor de nouveaux comportements de consommation délinéarisée et sans engagement. La consolidation verticale du marché audiovisuel, l'arrivée de nouveaux acteurs, comme les sociétés de consulting dans la publicité ou les sociétés technologiques dans la diffusion en *live*, ainsi que la création d'offres TV en OTT (*Over The Top*, un service de livraison d'audio, de vidéo et d'autres médias sur Internet) par les éditeurs ou les négociants de droits pourraient avoir un impact sur l'évolution des offres proposées par le groupe ainsi que sur son chiffre d'affaires et ses résultats opérationnels.

(1) Étude – La consommation illicite de programmes TV en direct, Hadopi, 23 mai 2019.

De même, l'arrivée de nouveaux acteurs tels que des sociétés de consulting dans la publicité, des sociétés technologiques dans la diffusion en *live*, des plateformes d'autoédition littéraire contribuent au risque de désintermédiation des métiers du groupe.

Vivendi porte une grande attention à ces évolutions de marché et bénéficie d'une expertise reconnue et différenciante dans la production, l'éditorialisation et la distribution des contenus. La capacité prouvée des labels de développer et promouvoir les nouveaux artistes permet de limiter ce risque dans la musique, comme en témoigne la présence d'Universal Music Group dans les classements mondiaux qui figure au paragraphe 3.1.1.1 du chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Le groupe construit également des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs du marché afin de réduire son exposition au risque de désintermédiation. Ainsi, en 2019 :

- ▶ Groupe Canal+ a conclu un partenariat avec Netflix permettant d'intégrer la plateforme de streaming vidéo dans l'offre Ciné/Séries et un autre partenariat avec Disney pour la distribution exclusive de Disney+ en France ;
- ▶ Gameloft a noué un partenariat avec Apple pour positionner des jeux sur la plateforme Apple Arcade.

Face à la complexité d'une offre très fragmentée, les clients ou abonnés pourraient renoncer aux offres proposées par le groupe ou encore souscrire des offres partielles auprès d'autres acteurs du marché.

1.1.4. RISQUES LIÉS À LA CYBERCRIMINALITÉ

L'exploitation des activités du groupe est dépendante de la qualité ainsi que de la résilience des infrastructures techniques (*data centers*) et des plateformes de services. La recrudescence, ces dernières années, des tentatives de saturation des services digitaux et d'intrusion dans les systèmes informatiques pourrait perturber le service fourni aux clients ou aux abonnés et avoir un impact sur l'organisation des activités du groupe ou sur sa réputation.

L'exposition numérique de Vivendi est naturellement forte avec des offres natives de services connectés grand public (Dailymotion, Gameloft, MyCanal), des cœurs de métiers de plus en plus intrinsèquement liés au digital (streaming pour la musique, distribution OTT pour Groupe Canal+, publicité sur Internet pour Havas, édition numérique de livres pour Editis...), des marques fortes (contenus Canal+, artistes UMG) et une empreinte mondiale.

La sécurisation des infrastructures et des systèmes d'information est une préoccupation permanente au sein du groupe Vivendi.

Le siège et les principales entités opérationnelles du groupe comptent chacune un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) qui met en œuvre des dispositifs adaptés de sécurité informatique dans son organisation (*Security Operation Center*, protection des postes de travail et des téléphones mobiles, authentification multi-facteur, programmes de lutte contre le *phishing*...).

Des tests d'intrusion et des audits de sécurité sont réalisés régulièrement en ayant recours à des prestataires externes spécialisés qualifiés PASSI (prestataires d'audit de la sécurité des systèmes d'information) par l'ANSSI (agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) afin d'identifier d'éventuelles vulnérabilités des systèmes et de les corriger.

L'exposition à ces infrastructures peut se traduire par des interruptions de service, des fraudes ou des vols de données, et avoir un impact sur la situation financière ou la réputation du groupe.

1.1.5. RISQUES LIÉS AUX TALENTS

La capacité dans les secteurs de la musique, de l'édition, des jeux vidéo et de la publicité à détecter et à fidéliser les talents internes et externes (artistes, auteurs, créatifs, managers et certains profils techniques) est décisive pour le succès du groupe, dans un environnement marqué par la mobilité et la concurrence.

Le risque de dépendance au sein d'Universal Music Group envers les talents externes est cependant atténué, compte tenu du nombre important d'artistes de renommée internationale sous contrat, de la variété des genres musicaux produits par UMG, de sa présence mondiale et de l'exploitation du plus grand catalogue de musique enregistrée au monde.

En outre, Vivendi met en œuvre une stratégie visant à attirer et retenir les meilleurs talents afin de préserver le bon fonctionnement de ses activités ainsi que la réputation du groupe. La présence mondiale dans plus de 100 pays et la notoriété du groupe et de ses marques permettent d'identifier, d'attirer et de retenir les talents nécessaires au développement des activités du groupe.

Si Vivendi perdait le concours de certains d'entre eux ou n'était plus en mesure d'attirer de nouveaux talents, ses perspectives de croissance ou sa situation financière, à travers la baisse des ventes et des profits correspondants, pourraient en être affectées.

1.1.6. RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DES DONNÉES

La diversification des activités de Vivendi engendre une multiplicité de traitements informatiques comprenant des données à caractère personnel, en particulier dans le secteur publicitaire et télévisuel. Compte tenu de sa large implantation géographique, le groupe, qui était déjà soumis aux différentes réglementations nationales sur la protection des données personnelles, est désormais soumis au Règlement général pour la protection des données (RGPD) entré en vigueur en mai 2018, notamment en ce qui concerne :

- ▶ la gestion des données des visiteurs sur des milliers de sites Web (UMG, Editis...);
- ▶ le traitement des données personnelles d'abonnés (Groupe Canal+) et/ou d'utilisateurs de services en ligne (Gameloft, Dailymotion).

Dès 2017, Vivendi a engagé, avec le soutien de la Direction générale, toutes les filiales dans un programme de mise en conformité au RGPD.

Au sein du groupe, des DPO (*Data Protection Officers*) au niveau de chaque entité opérationnelle sont en charge de piloter la conformité aux différentes réglementations nationales en matière de protection des données personnelles en lien avec les préconisations groupe, notamment à travers :

- ▶ les politiques de protection des données ;
- ▶ le déploiement systématique de *Consent Management Platforms* ;
- ▶ la mise en cohérence des *privacy* et *cookies policies* sur les environnements mobile et Web ;
- ▶ des audits d'efficacité des dispositifs déployés ;
- ▶ le suivi d'indicateurs couvrant les grands principes de protection des données personnelles (responsabilité, sécurité, fournisseurs, formation des collaborateurs, droits des personnes).

Une présentation détaillée des mesures mises en œuvre pour assurer la conformité du groupe à la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles figure en section 2 du présent chapitre.

Plus spécifiquement, Groupe Canal+ dispose d'une base de plusieurs millions d'abonnés qui comporte des données sensibles et notamment des données bancaires. Dans un souci de protection, ces données et les systèmes associés sont gérés en interne avec des mesures de contrôle et de sécurité très strictes (droits d'accès, continuité, sauvegarde).

1.1.7. RISQUES LIÉS À LA CONDUITE D'ACTIVITÉS DANS DIFFÉRENTS PAYS

Vivendi exerce ses activités sur différents marchés dans plus de 100 pays.

Le chiffre d'affaires de Vivendi par zone géographique se décompose comme suit : Amériques (5 001 millions d'euros), France (4 792 millions d'euros), reste de l'Europe (3 850 millions d'euros), Asie et Océanie (1 559 millions d'euros) et Afrique (696 millions d'euros).

Les principaux risques associés à la conduite de ces activités à l'international sont les suivants :

- ▶ la situation économique et politique locale ;
- ▶ les restrictions imposées au rapatriement des capitaux ;

- ▶ les changements imprévus apportés à l'environnement réglementaire ;
- ▶ les différents régimes fiscaux qui peuvent avoir des effets négatifs sur le résultat des activités de Vivendi ou sur ses flux de trésorerie, notamment les réglementations sur la fixation des prix de transfert, les retenues à la source sur les rapatriements de fonds ;
- ▶ les barrières tarifaires, droits de douane, contrôles à l'exportation et autres barrières commerciales.

La dispersion géographique des opérations limite l'impact potentiel d'une défaillance sur un marché local et reste peu significative dans les résultats financiers du groupe. Vivendi reste cependant attentif car les activités dans les zones les plus à risque sont majoritairement encore en développement.

1.2. Risques financiers

1.2.1. RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2019, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées dans des sociétés des secteurs des télécommunications et des médias, représentant une valeur de marché cumulée de l'ordre de 3,9 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2019, les plus ou moins-values latentes afférentes aux participations s'élèvent à environ 1,3 milliard d'euros (avant impôts). La valeur de ces actifs pourrait encore évoluer en fonction de la valeur boursière sous-jacente et des litiges en cours sur la participation de Vivendi dans Mediaset. Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 1,7 milliard d'euros sur la situation financière de Vivendi ; une baisse uniforme de 20 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 2,1 milliards d'euros sur la situation financière de Vivendi.

Toutefois, Vivendi a entamé des actions afin de préserver la valeur de ces actifs :

- ▶ chez Telecom Italia, qui est engagé dans un plan de réduction de la dette et d'amélioration de ses performances opérationnelles, les cinq administrateurs élus sur la liste présentée par Vivendi au Conseil d'administration de la société participent pleinement aux différents comités, notamment le Comité stratégique chargé de rendre des avis et des propositions en matière de politique industrielle ;
- ▶ en ce qui concerne Mediaset, Vivendi a lancé plusieurs actions judiciaires contre Mediaset et son principal actionnaire, Fininvest, dans plusieurs pays européens et a saisi la Cour de justice de l'Union européenne en vue de préserver ses droits d'actionnaires.

Le détail des litiges et enquêtes concernant Mediaset figure à la note 24 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 – chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.2.2. RISQUES LIÉS AUX ÉCARTS D'ACQUISITION

Au 31 décembre 2019, la valeur des écarts d'acquisition au bilan de Vivendi est de 14,7 milliards d'euros.

Une partie importante de la valeur de ces actifs est sensible à toute évolution défavorable de l'environnement économique ou réglementaire par rapport aux anticipations initialement retenues ainsi qu'à des multiples

utilisés dans des opérations d'acquisition ou de fusion pour des sociétés comparables ou d'autres données de marché. Elle fait l'objet de tests de dépréciation périodiques ou en cas de facteurs de dépréciation.

Notamment, elle pourrait baisser avec un impact sur le résultat net si les cash-flows actualisés générés par les unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT ne sont pas suffisants pour justifier les valeurs enregistrées au bilan. Ainsi une augmentation des taux d'actualisation utilisés et/ou une diminution des taux de croissance et/ou une diminution des cash-flows ramènerait la valeur recouvrable des actifs concernés à un niveau inférieur ou égal à celui de leur valeur comptable.

Par exemple, concernant Studiocanal, une augmentation du taux d'actualisation de 1,05 point (par rapport à 7,7 %) ou une diminution du taux de croissance de 1,71 point (par rapport à 1 %) ou une diminution des cash-flows actualisés de 15 % réduirait la valeur recouvrable des actifs à leur valeur comptable.

Enfin, la partie relative aux actifs détenus hors de la zone euro peut également être ajustée à la baisse si le cours de la devise dans laquelle les écarts d'acquisition sont exprimés vient à diminuer par rapport à l'euro (se reporter à la note 9 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - chapitre 4 du présent Rapport annuel - Document d'enregistrement universel).

1.2.3. RISQUE DE CONVERSION ET DE CHANGE

Plus de la moitié de l'activité de Vivendi est exercée dans des pays étrangers hors zone euro. Par conséquent, le chiffre d'affaires et les résultats opérationnels réalisés dans des devises autres que l'euro (principalement dollar américain, livre sterling, zloty et yen) sont donc soumis à des fluctuations lors de leur prise en compte dans les comptes consolidés de Vivendi. De même, une partie de l'actif net de Vivendi est libellée en devises autres que l'euro. Toute variation de ces monnaies par rapport à l'euro peut affecter négativement les capitaux propres de Vivendi et générer un risque de conversion.

Par ailleurs, l'activité de Vivendi et de certaines de ses filiales génère des flux libellés dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle. Le risque de change entraîné par ces opérations est limité car Vivendi a mis en place de façon centralisée des instruments financiers de couverture sous la forme de swaps de change ou d'achats et de ventes à terme. Ils sont utilisés notamment lors de l'acquisition de contenus éditoriaux et de certains investissements, fermes ou hautement probables, ainsi que sur certains actifs et passifs financiers libellés en devises.

Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2019 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

1.2.4. RISQUES LIÉS AU COÛT D'ACCÈS AU FINANCEMENT

Les risques liés au coût d'accès au financement doivent être appréciés en fonction de la capacité dans les douze mois à venir de la trésorerie, des lignes de crédit confirmées disponibles, des flux de trésorerie et d'éventuels produits de cession à couvrir les remboursements de dettes, la distribution de dividendes, les investissements financiers et le rachat éventuel d'actions. À ce jour, Vivendi considère ne pas être exposé à un risque significatif.

Au mois de janvier 2019, Vivendi a mis en place plusieurs lignes bilatérales confirmées d'un montant total de 1,2 milliard d'euros d'une durée de cinq

ans, qui s'ajoutent au crédit syndiqué, initialement de 2 milliards d'euros, porté à 2,2 milliards d'euros avec une échéance au 16 janvier 2025 (et avec une dernière option d'extension de 1 an). Ces lignes de crédit, qui ne sont plus soumises à certains covenants financiers, servent de back-up au programme de titres négociables à court terme (NEU CP) de 3,4 milliards d'euros. Vivendi a en outre augmenté en 2019 le montant de son programme EMTN (Euro Medium-Term Notes) à 5 milliards d'euros et a obtenu l'autorisation du Conseil de surveillance du 13 février 2020 pour en augmenter la taille à 8 milliards d'euros. Enfin, Vivendi veille dans le cadre d'une politique de financement prudente à optimiser l'échéance de ses financements afin d'éviter la concentration de tombées de remboursements.

La dette à long terme de Vivendi est notée BBB par Standard & Poor's et Baa2 par Moody's avec pour les deux agences une perspective stable. Une dégradation éventuelle du rating pourrait restreindre la capacité de Vivendi à lever de la dette sur le marché obligataire et des NEU CP (*Negotiable European Commercial Papers*) et renchérir le coût du financement.

1.3. Risques juridiques

1.3.1. RISQUES LIÉS AUX RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DU GROUPE

Dans la conduite de ses activités, Vivendi est tenu de respecter une réglementation complexe, contraignante et évolutive, qui encadre notamment les secteurs de la diffusion audiovisuelle et de la communication.

Des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation de la réglementation par l'Autorité de la concurrence ou par les autorités administratives ou judiciaires (notamment en matière de droit de la concurrence, en matière fiscale et taxes diverses) pourraient entraîner des dépenses supplémentaires pour Vivendi ou conduire le groupe à modifier les services qu'il propose, ce qui pourrait affecter de manière significative son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives de développement.

En outre, certaines des activités du groupe dépendent de l'obtention ou du renouvellement de licences délivrées par des autorités de régulation (notamment, en France, le Conseil supérieur de l'audiovisuel). La procédure d'obtention ou de renouvellement de ces licences peut être longue et complexe, et son coût élevé. Il est rappelé que l'article 40 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986, relative à la liberté de communication, dispose que le capital social d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de télévision en langue française ne peut être détenu, directement ou indirectement, à plus de 20 % en capital ou en droits de vote, par un ou plusieurs actionnaires étrangers extracommunautaires. Ainsi, Groupe Canal+, filiale à 100 % de Vivendi, qui détient lui-même 100 % de la Société d'Édition de Canal Plus (SECP), est autorisé à émettre la chaîne Canal+, ainsi que les chaînes C8, CStar, CNews et Planète, détenues également à 100 %. L'analyse menée par Vivendi et ses conseils de ce texte de loi et de son interprétation donnée par le Conseil d'État dans son avis administratif du 27 juin 2002 aboutit à la conclusion que si des étrangers extracommunautaires, en agréant leurs intérêts, venaient à dépasser 20 % du capital social ou des droits de vote de Vivendi qui détient indirectement

ces autorisations d'émettre, cette situation pourrait caractériser une violation de l'article 40 précité. Si Vivendi ne parvenait pas à obtenir en temps utile ou à conserver les licences nécessaires pour exercer, poursuivre ou développer ses activités, sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques pourrait s'en trouver altérée. Une description détaillée de l'environnement réglementaire de chacune des activités du groupe figure dans la section 3 du chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.3.2. RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Le groupe est impliqué ou susceptible de l'être dans un certain nombre de procédures contentieuses ou d'enquêtes engagées notamment par des actionnaires, des consommateurs, des partenaires commerciaux, des concurrents, des artistes, des tiers – plus particulièrement dans les métiers de la communication – ou par les autorités de régulation et les autorités fiscales. Lorsque Vivendi ne parvient pas, pour certaines d'entre elles, à négocier une solution amiable, il peut être condamné à des dommages et intérêts ou à des sanctions financières.

Les principaux litiges et enquêtes dans lesquels le groupe est impliqué font l'objet d'une description dans la note 24 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Vivendi constitue une provision chaque fois qu'un risque est déterminé et paraît probable et que son montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. La survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Vivendi estime qu'il est peu probable que les procédures en cours, à l'exception des principaux litiges et enquêtes décrits à la note 24 aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel), aient une incidence négative significative sur sa situation financière.

Section 2

Contrôle interne et gestion des risques

2.1. Procédures de contrôle interne

Vivendi veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. À cet effet, un Comité des procédures d'information et de communication financières se réunit régulièrement (cinq fois en 2019).

Ce Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marchés en France. Il est présidé par le Secrétaire général et se compose de représentants de toutes les directions fonctionnelles du siège.

La diffusion d'informations incluses dans le champ de compétence du Comité comprend les documents d'information périodiques diffusés aux investisseurs et aux marchés financiers en application des Règlements du marché financier français, les communiqués de presse relatifs aux résultats semestriels et les documents de présentation aux investisseurs et analystes financiers.

Les attributions et les activités de ce Comité, en 2019, figurent au chapitre 3, paragraphe 1.2.10.6 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

2.1.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

La société appréhende le contrôle interne comme un ensemble de processus définis par le Directoire et mis en œuvre par les salariés de Vivendi et dont les buts sont :

- ▶ la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du groupe ;
- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- ▶ la prévention et la maîtrise des risques opérationnels, risques financiers, et risques d'erreur, de fraude, de réputation ou liés à la Responsabilité sociétale d'entreprise ;
- ▶ l'optimisation des processus internes en assurant l'efficacité des opérations et l'utilisation correcte des ressources ;
- ▶ la qualité et la sincérité de l'information comptable, financière et de gestion.

Depuis le retrait de Vivendi de la cote du *New York Stock Exchange* et de son désenregistrement de la *Securities and Exchange Commission* en 2007, Vivendi, en concertation avec ses Commissaires aux comptes, a progressivement fait évoluer ses objectifs et principes généraux de contrôle interne, qui s'appuient pour une large part sur le cadre de référence et les recommandations publiées par l'AMF.

Ces principes reposent sur :

- ▶ une politique contribuant au développement de la culture du contrôle interne et des principes d'intégrité ;
- ▶ l'identification et l'analyse des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe ;
- ▶ une organisation et des procédures qui tendent à assurer la mise en œuvre des orientations définies par le Directoire ;
- ▶ l'examen périodique des activités de contrôle et la recherche continue d'axes d'amélioration ;
- ▶ le processus de diffusion de l'information en matière de contrôle interne.

Toutefois, comme tout système de contrôle, les principes mis en place ne peuvent fournir une garantie absolue d'élimination ou de maîtrise totale des risques.

2.1.2. PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Vivendi est actuellement organisé en sept entités opérationnelles (Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas, Editis, Gameloft, Vivendi Village (1) et Nouvelles Initiatives (2)) qui doivent toutes mettre en œuvre les orientations définies par le Directoire, incluant les objectifs en matière de contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque entité comprennent à la fois l'application des procédures groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que société mère, Vivendi veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne, en particulier pour les procédures comptables et financières mises en œuvre par les entités intégrées globalement dans le périmètre de consolidation.

2.1.3. COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

Environnement de contrôle

Règles de conduite et d'éthique applicables à tous les collaborateurs

Vivendi veille à prendre en compte toutes les dimensions de sa responsabilité d'entreprise. Vivendi s'est ainsi attaché à définir la Charte des valeurs du groupe qui inclut notamment la priorité au consommateur, la création de valeur, le travail en équipe, la responsabilité sociale, la diversité culturelle, la créativité et l'éthique. Vivendi est signataire du Pacte mondial des Nations unies.

(1) Vivendi Village regroupe essentiellement des activités de spectacle vivant, de salles de cinéma et/ou de spectacles, de billetterie et de valorisation de franchises.

(2) Nouvelles Initiatives comprend Group Vivendi Africa et Dailymotion.

Il existe également un Programme de vigilance incluant les règles d'éthique générales qui s'imposent à chaque collaborateur du groupe quels que soient son niveau hiérarchique et ses fonctions. Un descriptif du Programme de vigilance, en cours de révision, figure au paragraphe 3.2 ci-après.

La protection des données personnelles demeure un sujet majeur pour Vivendi. Ainsi les Secrétaires généraux des différentes entités opérationnelles ainsi que les Directions juridiques du groupe sont sensibilisés en vue de la mise à jour des Chartes sur la protection des données et des contenus et des guides des bonnes pratiques en matière de protection des données sensibles. Dans ce contexte, en 2016, le groupe Vivendi a renforcé ces dispositifs en nommant un responsable des données rattaché au Secrétaire général du groupe. Ces dispositifs ont été renforcés en 2017 par la nomination de DPO (*Data Protection Officers*) dans chaque entité opérationnelle. Une présentation détaillée des mesures mises en œuvre pour assurer la conformité du groupe à la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles figure au paragraphe 3.3 ci-après.

Afin de s'assurer de la correcte application des règles de conformité (loi de modernisation de l'économie, dispositifs anticorruption et relatif au devoir de vigilance, protection des données personnelles), Vivendi a mis en place en 2018 une cellule Audit de conformité, rattachée à la Direction de l'audit et des risques.

Responsabilisation et engagement de la Direction générale de chaque entité opérationnelle

Le Président et le Directeur financier de chacune des entités opérationnelles établissent semestriellement une lettre de représentation attestant du respect des procédures de contrôle interne relatives à la préparation des états financiers et des éléments d'informations financières et sectorielles afin de garantir l'exactitude, la sincérité et la fidélité de l'information financière présentée.

Vivendi s'est doté, sur proposition du Comité d'audit, d'un Code d'éthique financière. Il s'applique aux principaux dirigeants chargés de la communication et des informations financières et comptables.

Règles de déontologie boursière

Vivendi se conforme aux dispositions réglementaires issues de la Directive européenne n° 2014/57 du 16 avril 2014 et du Règlement européen n° 596/2014 de la même date, entré en vigueur le 3 juillet 2016 (Règlement MAR – *Market Abuse Regulation*), aux positions-recommandations de l'AMF publiées le 26 octobre 2016 et mis à jour en mars 2019 et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en janvier 2020. Ainsi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les

perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique. En outre, elles sont également interdites pendant une période de trente jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels et annuels de la société et ce jour inclus, ainsi que pendant une période de quinze jours calendaires précédant le jour de la publication du chiffre d'affaires trimestriel de la société et jusqu'à ce jour inclus. La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites. Toutes les opérations de couverture, de toute nature, sur les titres de la société ou à l'occasion de levées d'options de souscription d'actions, sont interdites, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Ces périodes d'abstention d'opérer sur les titres font l'objet de rappels par courrier électronique individuel, chaque fois que nécessaire et avant chaque période identifiée.

Délégations de pouvoir

L'attribution de délégations de pouvoir opérationnelles, ponctuelles ou récurrentes, relève du Directoire de Vivendi et des Directions générales de chacune des entités opérationnelles. Ces délégations de pouvoir sont mises à jour et formalisées régulièrement en fonction de l'évolution du rôle et des responsabilités des délégataires.

Séparation des fonctions

Une dissociation des fonctions opérationnelles et financières est mise en place au niveau du siège et des entités opérationnelles du groupe.

Politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines du groupe contribue à l'enrichissement des procédures de contrôle interne notamment par une méthodologie de recrutement et d'évolution en ligne avec les délégations de pouvoir en place, sur la base d'un système d'évaluation et de rémunération reposant sur des critères prédéterminés.

Conformité des pratiques aux lois et aux règlements

L'organisation des Directions juridiques du siège et des entités opérationnelles du groupe permet aux principaux dirigeants et collaborateurs concernés d'avoir connaissance de la réglementation applicable et d'être informés en temps utile des modifications qui lui sont apportées, de telle sorte que les procédures internes du groupe puissent être mises à jour régulièrement.

Processus internes concourant à la sauvegarde d'actifs

Les Directions des systèmes informatiques du siège et des entités opérationnelles du groupe mettent 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.

2.2. Suivi et gestion des risques

L'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe sont de la compétence du Comité des risques de Vivendi.

L'appréciation des risques au niveau groupe est fondée sur une approche qualitative et quantitative au niveau de chaque entité opérationnelle. En 2019, des cartographies des risques ont été mises à jour au sein de Groupe Canal+, de Havas, de Dailymotion et du siège, et une cartographie des risques a été établie pour Edfis par la Direction de l'audit et des risques, grâce aux entretiens menés auprès de cadres dirigeants et d'opérationnels. Les cartographies des risques d'Universal Music Group et de Gameloft feront l'objet d'une mise à jour courant 2020. Ces cartographies ont par la suite fait l'objet d'un examen par les dirigeants des entités opérationnelles, le Comité des risques, le Directoire de Vivendi, ainsi que les Commissaires aux comptes, et ont été présentées au Comité d'audit de Vivendi.

Les principaux risques auxquels la société peut avoir à faire face sont décrits dans la section 1 du présent chapitre.

La prévention et la gestion des risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts sont assurées par le Secrétariat général et la Direction juridique de Vivendi. La gestion des risques financiers (risques de valeur de marché des participations, risques liés aux écarts d'acquisition, risques de conversion et de change...) est assurée par la Direction des financements, de la gestion des risques et de la trésorerie de Vivendi à travers une organisation centralisée au siège de la société.

Les risques opérationnels sont gérés au niveau des entités en tenant compte de la spécificité de leurs activités (ex. : risque réglementaire dans les activités de télévision payante, risque de non-respect des droits de propriété intellectuelle pour les activités de la musique, de l'édition et de la communication, risque de piraterie et de contrefaçon notamment pour les activités cinématographiques et musicales).

La politique de couverture des risques assurables (risque de dommage et de perte d'exploitation à la suite d'un sinistre, risque sur la responsabilité civile) est suivie par le département des Assurances de Vivendi en relation avec la Direction financière et le Secrétariat général. Les programmes de couverture en place sont décrits au chapitre 1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

En 2019, tous les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

2.2.1. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle est exercé en premier lieu par les directions fonctionnelles et opérationnelles sur la base des référentiels de procédures existants.

Les organes suivants assurent le contrôle du dispositif de contrôle interne :

Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Vivendi veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels que définis et mis en œuvre par le Directoire. Si besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour engager les actions et vérifications qu'il juge appropriées.

Le Comité d'audit

Il est composé d'une majorité de membres indépendants du Conseil de surveillance. Dans le cadre de ses attributions, le Comité d'audit prépare les décisions du Conseil de surveillance, lui fait des recommandations ou émet des avis sur un ensemble de questions. En février 2019, sur proposition de sa Présidente, un programme pluriannuel du Comité d'audit a été revu et renforcé. Ce programme couvre notamment :

- ▶ l'examen des comptes consolidés semestriels ainsi que les éléments des comptes annuels de la société préparés par le Directoire ;
- ▶ l'examen des tests de dépréciation d'actifs ;
- ▶ l'examen de la gestion financière de la société (endettement, placements, changes) ;
- ▶ l'examen de l'évaluation des risques opérationnels et financiers et de leur couverture ;
- ▶ l'examen des engagements de retraite ;
- ▶ l'évolution des normes comptables, les méthodes et principes comptables retenus, le périmètre de consolidation de la société, les engagements hors bilan de la société ;
- ▶ la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, l'examen du présent rapport ;
- ▶ le rapport de l'audit interne ;
- ▶ l'examen des risques fiscaux ;
- ▶ l'examen des principaux contentieux (juridiques, réglementaires) ;
- ▶ l'examen du programme d'assurances ;
- ▶ l'examen de la politique en matière de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) ;
- ▶ l'examen des dysfonctionnements graves de procédures et, le cas échéant, l'examen des cas de corruption et de fraude ;
- ▶ le choix et la rémunération des Commissaires aux comptes.

Un compte-rendu est systématiquement effectué par le Président du Comité d'audit au Conseil de surveillance de Vivendi et envoyé à chaque membre du Comité et du Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit de Vivendi a mis en place une procédure spécifique afin de contrôler et limiter les missions des « Services Non-Audit » (« SNA ») confiées aux auditeurs, selon une procédure de pré-approbation et un reporting spécifiques :

- ▶ toutes les missions de SNA doivent être pré-approuvées par la Présidente du Comité d'audit ; par exception, la Présidente du Comité d'audit délègue la pré-approbation des missions de SNA dont le montant unitaire est inférieur à 500 milliers d'euros au Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe ;
- ▶ à chaque réunion du Comité d'audit, le Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe rend compte au Comité d'audit de la liste (nature, montant, auditeur concerné) des missions de SNA pré-approuvées par la Présidente du Comité d'audit, le cas échéant, ou par le Directeur de la consolidation et du reporting financier, depuis la dernière réunion du Comité d'audit.

En pratique, Vivendi applique une limitation des SNA à 20-25 % des honoraires d'audit légal.

Le Comité d'audit de Vivendi s'est réuni trois fois en 2019 avec un taux de présence de 100 %. Ses travaux sont présentés au paragraphe 1.1.1.14 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Le Directoire

Il est responsable de la définition, de la mise en place et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, il veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

Le Comité des risques

Il est présidé par le Président du Directoire de Vivendi et comprend à titre de membres permanents : les membres du Directoire, le Directeur de l'audit et des risques, la Directrice juridique du groupe, la Directrice RSE & Compliance et le Directeur des assurances. Les entités opérationnelles sont invitées en fonction de l'ordre du jour. Un compte-rendu des travaux du Comité des risques est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi.

Le Comité des risques de Vivendi a pour mission de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- ▶ l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques en matière sociale et environnementale, les risques en matière de conformité aux lois et règlements, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'informations ;
- ▶ l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel ;
- ▶ l'examen des risques assurables et du programme d'assurances ;
- ▶ l'examen des facteurs de risques et des déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe, en coordination avec le Comité compliance.

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en 2019. Les principaux thèmes abordés incluent, notamment :

- ▶ le suivi de l'évolution des risques identifiés dans les cartographies de risques en 2018 et la revue des nouvelles cartographies des risques établies en 2019 chez Groupe Canal+, Havas, Editis, Dailymotion et au siège ;
- ▶ l'examen et le suivi de l'évolution des risques identifiés dans les cartographies des risques au sein du groupe ;
- ▶ le programme de compliance Sapin 2 ;
- ▶ le plan de continuité d'activité du siège ;
- ▶ les travaux de la cellule Audit de conformité ;
- ▶ la sécurité des activités « live ».

Les Comités de gestion

Chaque filiale opérationnelle, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement au Directoire et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité.

La Direction de l'audit et des risques

La Direction de l'audit et des risques de Vivendi (quinze auditeurs pour l'audit financier et ressources externes pour l'audit informatique) est rattachée au Directeur financier du groupe Vivendi. Elle a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à chacun des niveaux de l'organisation. Son fonctionnement est régi par une Charte, approuvée par le Comité d'audit. Par ailleurs, Havas dispose d'un Comité d'audit et d'une équipe d'audit composée d'un Directeur et de quatre auditeurs.

L'appréciation de l'efficacité du processus de contrôle interne est réalisée de façon indépendante par la Direction de l'audit et des risques en fonction d'un plan annuel, approuvé par le Directoire et présenté au Comité d'audit. Ce plan résulte, d'une part, d'une analyse indépendante des risques opérationnels, informatiques, juridiques et financiers de chaque entité opérationnelle et, d'autre part, d'une consultation de la Direction générale de chaque entité. Les travaux d'audit font l'objet de rapports adressés à la Direction générale de Vivendi, aux directions opérationnelles et fonctionnelles ainsi qu'à leur hiérarchie. Une synthèse des principaux rapports est présentée à chaque réunion du Comité d'audit, qui entend également les éventuelles observations des Commissaires aux comptes. Des audits de suivi sont réalisés dans un délai de douze mois, afin de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action et des éventuels correctifs préconisés. Un reporting semestriel de l'audit interne est présenté au Directoire et au Conseil de surveillance.

Dans le cadre de ses activités, le groupe peut être confronté à des fraudes qui, dès leur connaissance, sont systématiquement portées à la connaissance du Comité d'audit et qui peuvent faire l'objet de missions d'investigation spécifiques suivies, le cas échéant, de sanctions.

En 2018, une cellule Audit de conformité rattachée à la Direction de l'audit et des risques a été mise en place dans le cadre du déploiement des dispositifs anticorruption et sur le devoir de vigilance, qui contribue au partage des meilleures pratiques observées au sein du groupe.

2.2.2 PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

La revue et l'appréciation du contrôle interne réalisées par les Commissaires aux comptes à l'occasion de leur mission font l'objet d'une présentation détaillée aux Directions générales des entités opérationnelles concernées. La synthèse des conclusions est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

2.3. Processus clés pour l'information comptable et financière

Les processus présentés ci-après contribuent au renforcement du contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière publiée par Vivendi. Le contenu du guide d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'information financière inclus dans le référentiel de contrôle interne publié par l'AMF a été pris en compte pour la mise à jour de ces procédures.

Consolidation et reporting financier : les états financiers consolidés et le rapport financier du groupe sont élaborés conformément aux normes comptables IFRS (*International Financial Reporting Standards*) à partir des données comptables préparées sous la responsabilité des dirigeants des entités opérationnelles. Les normes IFRS utilisées sont celles adoptées dans l'Union européenne, et telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et obligatoires, à la date de la clôture comptable, sauf en cas d'application anticipée. Les principaux éléments liés à la préparation des états financiers consolidés et du rapport financier font l'objet de procédures spécifiques. Celles-ci incluent notamment le test de dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels détenus par la société, mis en œuvre au cours du quatrième trimestre de chaque exercice, la valorisation des avantages accordés aux salariés, les impôts et taxes (cf. infra) et les engagements non enregistrés au bilan. Les états financiers consolidés et le rapport financier sont arrêtés semestriellement et annuellement par le Directoire et sont ensuite examinés par le Comité d'audit. Les états financiers consolidés et le rapport financier semestriels et annuels sont examinés par le Conseil de surveillance, après avis du Comité d'audit. Les états financiers et le rapport financier du groupe sont publiés semestriellement et annuellement. Les états financiers consolidés font l'objet d'un examen limité semestriel et d'un audit annuel par le collège des Commissaires aux comptes du groupe.

Budget, contrôle de gestion : chaque entité opérationnelle présente annuellement à la Direction générale du groupe sa stratégie et le budget annuel de l'année suivante. Après validation par le Directoire, une synthèse est ensuite présentée au Comité d'audit et au Conseil de surveillance. Des objectifs quantitatifs et qualitatifs, servant de base à l'évaluation de leur performance annuelle, sont assignés aux dirigeants des entités opérationnelles sur la base de leur budget. Le budget fait l'objet d'un point de suivi mensuel et d'une réactualisation deux fois par an.

Investissements/cessions : toutes les opérations d'investissement et de cession sont soumises à une autorisation préalable du Comité d'investissement qui est composé du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et des Directeurs opérationnels et financiers des métiers. Cette procédure s'applique, en fonction de certains seuils, à toutes les opérations d'investissement (acquisitions, prises de participation, lancement de nouvelles activités sous forme de joint-venture ou impliquant des associés minoritaires, contrats de licences, achats de droits) ainsi qu'à toute opération de cession d'une filiale, d'une participation ou d'un actif incorporel. Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction des dossiers est assurée par la Direction financière. Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance, en application des dispositions prévues dans leurs Règlements intérieurs.

Suivi des opérations d'investissement : dans le cadre du suivi régulier de la création de valeur, le Directoire de Vivendi a renforcé le processus d'analyse *ex post* des opérations d'acquisition, qui complète le suivi budgétaire et le reporting financier semestriels. Cette analyse valide la mise en place des dispositifs de contrôle ainsi que la performance financière réelle en fonction du plan d'affaires retenu lors de l'acquisition. Elle tient compte à la fois de l'intégration progressive des sociétés acquises au sein des entités

opérationnelles et de l'impact des évolutions de marché depuis la date d'acquisition. Les conclusions sont revues par la Direction de l'audit et des risques de Vivendi et présentées à la Direction générale de Vivendi ainsi qu'au Directoire dans le cas de plans d'action majeurs. Une synthèse annuelle est présentée au Comité d'audit de Vivendi.

Suivi des engagements financiers : les entités opérationnelles font semestriellement l'inventaire des engagements donnés et reçus dans le cadre du processus de reporting financier. Ces engagements sont présentés par les responsables financiers et juridiques des entités opérationnelles lors de réunions systématiques avec la Direction dans le cadre du processus de clôture des comptes annuels.

Cautions, avals et garanties : en application des dispositions statutaires et du Règlement intérieur du Conseil de surveillance, l'octroi de cautions, avals, et garanties par Vivendi envers ses filiales est soumis au seuil d'approbation préalable dans les doubles limites suivantes :

- ▶ tout engagement inférieur ou égal à 300 millions d'euros dans une enveloppe d'un milliard d'euros d'engagements en cumul est soumis à l'approbation du Directoire avec faculté de déléguer. L'engagement correspondant est délivré sous la double signature du Directeur financier et du Secrétaire général avec faculté de délégation ;
- ▶ tout engagement supérieur à 300 millions d'euros et tout engagement, quel qu'en soit le montant, au-delà d'une enveloppe cumulée de 1 milliard d'euros sont soumis à l'approbation du Conseil de surveillance. L'engagement correspondant est délivré sous la signature du Président du Directoire.

Trésorerie, financements et liquidité : la société gère un *cash pool international* permettant de centraliser sur une base quotidienne ou hebdomadaire les excédents ou besoins de trésorerie des filiales contrôlées. La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif de minimiser et de diversifier son exposition au risque de contrepartie auprès de fonds communs de placement non risqués et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit élevées. La société centralise également les opérations de couverture (change, taux) pour l'ensemble des filiales contrôlées sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou de couverture de change standard. Un suivi quotidien de la variation de la dette financière du groupe et des flux de trésorerie de ses métiers est adressé quotidiennement au Président du Conseil de surveillance et au Directoire. Un suivi des positions de liquidité de toutes les entités opérationnelles, des variations de trésorerie hebdomadaires et des prévisions de trésorerie à treize mois glissantes, est suivi et diffusé de façon hebdomadaire et présenté lors d'un Comité de trésorerie bimensuel. L'exposition au risque de taux et au risque de change est reportée mensuellement au Comité de trésorerie, étant précisé que les positions de change sont suivies quotidiennement. Les activités de financements à moyen et long termes sont principalement effectuées au siège, et font l'objet d'un accord préalable du Directoire et du Conseil de surveillance conformément aux dispositions de leurs Règlements intérieurs. Une présentation de la gestion financière au Comité d'audit est réalisée une fois par an. Un reporting mensuel sur la situation de trésorerie nette financière destiné au Président du Conseil de surveillance et au Directoire est complété par un exercice régulier de prévision budgétaire des flux de trésorerie de l'année. Le point mensuel sur la situation de trésorerie nette financière est transmis aux membres du Conseil de surveillance dans le cadre d'un rapport mensuel d'activité au Conseil de surveillance. Dans le cadre du processus semestriel d'arrêtés des comptes consolidés du groupe Vivendi, la Direction des financements et de la trésorerie revoit et valide

l'ensemble des notes aux comptes consolidés relatives à la trésorerie, l'endettement et les risques financiers.

Impôts et taxes : la Direction fiscale de la société assure une activité de conseil au profit des filiales du groupe et assure la défense de leurs intérêts fiscaux devant les administrations fiscales locales.

Contentieux : les principaux contentieux sont suivis directement ou coordonnés par le Secrétaire général du groupe. Le rapport sur les contentieux de Vivendi et de ses entités opérationnelles est élaboré par le Secrétariat général du groupe en liaison avec les Secrétaires généraux et

les Directeurs juridiques des principales entités opérationnelles. Un tableau de bord est mis à jour mensuellement sur la base du suivi communiqué par chaque entité opérationnelle et communiqué au Directoire et au Conseil de surveillance. Une synthèse est transmise dans le rapport trimestriel d'activité du Directoire au Conseil de surveillance et une note est communiquée au Comité d'audit. Le Conseil de surveillance, le Comité d'audit et le Directoire sont tenus informés à tout moment par le Secrétaire général de l'avancement des principaux contentieux.

2.4. Information et communication

Les valeurs du groupe, le Code anticorruption, le Programme de vigilance, la Charte sur la protection des données et des contenus et la politique RSE sont accessibles aux collaborateurs et au public sur le site Internet www.vivendi.com.

Les procédures groupe concourant à l'établissement de l'information financière et comptable font l'objet de mises à jour annuelles et figurent en français et en anglais sur le site Intranet du groupe. Ces procédures qui doivent être appliquées par les entités opérationnelles et le siège incluent les principes comptables et le plan de comptes IFRS du groupe Vivendi, les principes et procédures applicables pour les opérations de la trésorerie

(relations bancaires, change, financement/placement), les procédures applicables pour les opérations d'investissement, les cessions d'actifs, les opérations de financement à court et long terme, le suivi des contentieux, le suivi des cautions, avals et garanties, et les règles d'autorisations préalables pour l'autorisation des missions réalisées par les Commissaires aux comptes de la société.

Les supports de formation à l'application des normes IFRS au sein du groupe sont mis en ligne et rendus accessibles à tous les salariés. Des formations sont organisées chaque année par la Direction de la consolidation et du reporting financier du siège.

2.5. Perspectives

Pour 2020, Vivendi poursuit son action d'accompagnement et de responsabilisation des entités opérationnelles en matière de contrôle interne, de recherche d'efficacité et d'optimisation des ressources. Un effort particulier sera porté sur l'intégration d'Editis avec des revues de contrôle interne des processus les plus importants. La nouvelle équipe Audit compliance poursuivra ses efforts en matière de contrôles de conformité. Six principaux thèmes (la sécurisation des sources de revenus et le

« *revenue assurance* », le contrôle des coûts opérationnels, la sensibilisation des équipes et la mise en place de contrôles visant à limiter la fraude externe, la sécurité informatique, la protection des données et la mise en œuvre du programme anticorruption) continuent de faire l'objet d'un focus par la Direction de l'audit et des risques et/ou la Direction de la responsabilité sociétale de l'entreprise & compliance.

Section 3

Le programme de conformité

Vivendi exerce ses activités dans le strict respect des normes réglementaires nationales et internationales. Cette politique, partagée par l'ensemble des salariés du groupe et de ses partenaires commerciaux, trouve son illustration dans le programme de conformité déployé au sein de l'ensemble de ses filiales depuis 2016.

Dans le cadre du déploiement de ce programme, le Directoire a mis en place un Comité compliance en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques exigées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et par le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Dans le cadre de ses travaux, il travaille en étroite collaboration avec le Comité des risques.

Le Comité compliance est composé d'au moins cinq membres : la Directrice RSE & Compliance, la Directrice juridique du groupe, le *Chief Data Officer*, la Directrice de l'audit de conformité et la Directrice projets reporting intégré et Compliance, ainsi que du *Chief Compliance Officer* groupe qui en assure la présidence.

Le Comité compliance se réunit au moins deux fois par an. Il a pour mission de formuler des recommandations au Directoire, de préparer ses décisions ou d'émettre des avis, notamment dans le cadre de la mise en œuvre, du déploiement et du suivi du dispositif de vigilance et de lutte contre la corruption et du programme de protection des données personnelles.

Par ailleurs, un Code de conduite des affaires groupe, qui constitue un socle de principes et de règles de conduite qui engagent la responsabilité du groupe et de ses collaborateurs, est en cours de finalisation. Il couvrira notamment la politique anticorruption, la politique en matière de vigilance et la politique en matière de protection des données personnelles.

Une Charte éthique groupe, également en cours de finalisation, intègre les enjeux relatifs aux droits humains, à la promotion de la diversité et au soutien de l'égalité des chances. Elle s'attache à développer le dialogue social, à prévenir toute forme de harcèlement et à promouvoir le respect de l'environnement.

3.1. Le dispositif anticorruption

Le dispositif de lutte contre la corruption est un des volets du programme de conformité sur lequel Vivendi et l'ensemble de ses filiales sont mobilisés.

3.1.1. LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF ANTICORRUPTION

Le Comité compliance contrôle la mise en œuvre et le déploiement du programme de conformité dans son ensemble et notamment des mesures de lutte contre la corruption dans le cadre de l'exercice des activités du groupe. Il propose des recommandations au Directoire dans le cadre de la gestion des risques de conformité.

Le dispositif anticorruption est déployé sous la supervision du *Chief Compliance Officer* du groupe. La *Compliance Officer* Groupe coordonne la mise en œuvre des mesures du dispositif au sein des filiales, en lien avec les *Compliance Officers* et les référents *Compliance* des entités opérationnelles. Elle en rend compte au Comité d'audit et au Comité des risques qui s'assurent de l'application du dispositif anticorruption.

3.1.2. LES MESURES DU DISPOSITIF ANTICORRUPTION

En 2019, le renforcement des mesures du dispositif anticorruption s'est poursuivi dans tous les métiers du groupe, en ce compris chez Editis.

Le Code anticorruption

Ce Code s'appuie sur les situations identifiées lors de la définition de la cartographie des risques et édicte les règles de conduite à adopter. Ces règles sont applicables à tous les salariés du groupe Vivendi. À cet effet, le Code anticorruption a été traduit en 24 langues. Il tient compte des réglementations locales en vigueur dans les pays où le groupe est implanté, notamment du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) aux États-Unis et du *UK Bribery Act* au Royaume-Uni.

Le *Code of Conduct* d'Universal Music Group qui vise certaines dispositions en matière de prévention de la corruption, en application de la réglementation américaine, a été maintenu au sein de ses filiales et a été complété au regard des dispositions de la loi Sapin 2.

La cartographie des risques

L'identification des risques s'appuie sur une analyse menée avec les responsables opérationnels des filiales sur la base d'un questionnaire et d'entretiens. En 2019, leur hiérarchisation a donné lieu à un examen complémentaire, ainsi qu'à des plans d'action détaillés. Les cartographies des risques et les plans d'action concernant UMG et Havas ont été présentés au Comité des risques et au Comité compliance.

Le dispositif d'alerte interne

Un dispositif d'alerte interne, mis à jour en 2019, est mis à la disposition des collaborateurs du groupe depuis la diffusion du Code anticorruption. La plateforme d'alerte est dédiée aux seuls cas de corruption définis par la loi Sapin 2. Y figurent notamment les droits et les devoirs du lanceur d'alerte. Une procédure détaillée concernant l'analyse du sérieux et de la gravité du signalement et des investigations susceptibles d'être menées par la suite a été définie.

La formation des salariés

Un module de formation en ligne dédié aux enjeux de la lutte contre la corruption (obligatoire) a été mis en place pour permettre aux salariés de mieux appréhender les comportements à risque et connaître les bonnes pratiques. Des sessions en présentiel ont également été organisées dans les principales entités opérationnelles pour les cadres et salariés les plus exposés et se poursuivront en 2020.

Les procédures d'évaluation

En 2019, la revue approfondie des procédures de contrôle comptable s'est poursuivie dans l'ensemble des filiales du groupe. L'analyse des procédures existantes et de leur documentation a été finalisée par les Directions financières sous la coordination des référents compliance financiers désignés à cet effet. Un plan d'action, visant à consolider les processus de contrôle, a été mis en œuvre.

Une réflexion sur la définition d'un processus d'évaluation de l'intégrité des tiers en relation d'affaires avec le groupe a également été menée.

La mise en place d'une étude sur le choix d'outils d'analyse compatibles avec les outils de référencement existants est en cours depuis 2019.

La revue des mesures du dispositif anticorruption

La cellule Audit de conformité s'assure progressivement du déploiement du dispositif anticorruption, notamment la diffusion du Code anticorruption, l'accessibilité au dispositif d'alerte et la sensibilisation des équipes. Dans le cadre de ce plan d'audit, la cellule Audit de conformité examine également les cartographies des risques ainsi que les procédures de contrôle comptable. Il est rendu compte de ses travaux à la *Compliance Officer* groupe ainsi qu'au Comité compliance.

3.2. Le dispositif relatif au devoir de vigilance

Ce dispositif s'appuie sur le référentiel de règles issu du Programme de vigilance en cours de révision et prend en compte la réglementation relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Il s'adresse à l'ensemble des filiales du groupe et s'articule autour d'un ensemble de mesures raisonnables visant à identifier et à prévenir les risques et atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes de l'environnement, dans le cadre des activités du groupe et de celles de ses fournisseurs et sous-traitants.

3.2.1. LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF VIGILANCE

Le dispositif relatif au devoir de vigilance relève du Comité compliance qui s'assure de la bonne adéquation des mesures avec les risques identifiés et de leur application vis-à-vis des différentes parties prenantes du groupe. La Direction RSE & Compliance met en œuvre les mesures qui s'inscrivent dans le cadre de la vigilance des activités du groupe en lien avec les référents RSE dans les filiales. Les mesures de vigilance à l'égard des partenaires commerciaux sont conduites sous la responsabilité des Directions achats au sein des filiales.

Le Comité d'audit et le Comité des risques sont associés au contrôle du déploiement du dispositif relatif au devoir de vigilance.

La cellule Audit de conformité est impliquée dans la revue de la bonne application des mesures prévues par le dispositif.

3.2.2. LES RISQUES ET POINTS DE VIGILANCE IDENTIFIÉS DANS LE DISPOSITIF VIGILANCE

L'évaluation des risques liés au devoir de vigilance tient compte de deux approches : une évaluation des risques liés aux activités du groupe présentée dans la cartographie des risques extra-financiers, et une identification des points de vigilance de la chaîne des fournisseurs et des sous-traitants auxquels le groupe a recours, menée en lien avec les Directions achats au sein des entités.

L'identification des risques résultant des activités du groupe

L'analyse des risques liés aux activités du groupe tient compte de l'approche de Vivendi en matière de droits humains. Le groupe a en effet défini sa contribution au respect des droits humains en lien avec son activité de production et de diffusion de contenus. Le soutien à la création, l'édition, l'engagement d'être un acteur culturel responsable, la promotion de la diversité et de l'inclusion relèvent des droits humains mis en avant dans de nombreux textes des Nations unies, plus particulièrement la Déclaration

universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains, ou encore dans l'agenda des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

Outre les droits humains, cette analyse a également porté sur les enjeux de santé, sécurité et environnement. Elle est présentée dans la section 4.2 du chapitre 1. Les engagements relatifs à la maîtrise et à la gestion de ces risques sont quant à eux présentés dans la section 4.3 du chapitre 1.

L'identification des points de vigilance résultant des activités des fournisseurs et sous-traitants

Les points de vigilance issus de la revue de la chaîne fournisseurs et sous-traitants menée en lien avec les Directions achats des filiales ont permis d'obtenir un état des lieux détaillé des enjeux relatifs à la politique achats du groupe.

Cette revue a concerné le périmètre et les process achats existants, l'analyse et l'évaluation des données collectées et la définition de plans d'actions. Elle a porté sur la chaîne d'approvisionnement dans sa globalité, à l'exception de celle d'UMG qui est déjà encadrée par les procédures définies dans le *Supplier Vigilance Program*, qui s'est poursuivi en 2019.

En vue de la mise en cohérence des politiques achats au sein des entités, l'accent a été mis en 2019 sur :

- la mise à jour des clauses de conformité dans les contrats d'achats et de prestations, avec la mise en place d'un groupe de travail sur l'analyse des documents contractuels ;
- la mise en place d'un outil d'évaluation des fournisseurs et des sous-traitants, avec notamment la mise en place d'un projet pilote qui sera déployé en 2020 chez Groupe Canal+.

3.2.3. LE DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE

Vivendi a mis en place une plateforme d'alerte dans le cadre de la mise en œuvre de ses mesures de lutte contre la corruption et a prévu de renforcer en 2020 la procédure d'alerte avec le déploiement d'un dispositif consacré aux signalements des cas qui relèvent des engagements du groupe relatifs aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et sécurité et à l'environnement.

3.2.4. LE CONTRÔLE DU DISPOSITIF VIGILANCE

En 2019, la cellule Audit de conformité a poursuivi ses travaux d'étude, de sensibilisation et d'accompagnement des délais de paiement inter-entreprises.

3.3. La protection des données personnelles

La gestion des données personnelles est au cœur des activités du groupe Vivendi qui veille avec une attention particulière à l'application des règles de protection des données personnelles afin de préserver la relation de confiance établie avec ses publics. Cette vigilance s'est traduite dès 2008 notamment par l'adoption d'une charte sur la protection des données et des contenus regroupant les règles de collecte et de gestion des données personnelles relatives aux clients et de celles relatives à la protection des contenus.

Consciente de l'importance de cet enjeu pour le groupe, la Direction générale de Vivendi a engagé toutes les filiales dès 2017 dans un programme de mise en conformité au RGPD placé sous la responsabilité du Secrétaire général du groupe, coordonné par son *Chief Data Officer* et relayé dans les filiales par les *Data Protection Officers* (DPO).

Les plans d'actions prioritaires de conformité au RGPD ont été déployés dès 2018 dans chacune des entités opérationnelles conformément aux lignes directrices groupe (principes de responsabilité, exercice des droits des personnes, actualisation des contrats, mise à niveau des notices d'information sur les sites et applications mobiles du groupe). De même, les moyens associés ont été renforcés (nomination de DPO et des correspondants en charge des données personnelles). Des plateformes de

e-learning proposant des modules de formation sur la protection des données personnelles ont également permis de sensibiliser à grande échelle les collaborateurs.

Une gouvernance spécifique a été définie, qui s'appuie à la fois sur un Comité de pilotage opérationnel tenu au sein de chacune des entités et sur un Comité groupe « Data Protection » en présence du Secrétaire général, des représentants de la Direction des programmes, des *Data Protection Officers* et des représentants des Directions concernées par la mise en œuvre du RGPD (juridique, technique, sécurité, etc.). Il a pour objectif d'assurer un suivi centralisé des plans d'actions et des projets de chacune des entités, d'arbitrer les priorités ainsi que d'encadrer les travaux transverses (harmonisation des pratiques liées à la gestion du consentement, dispositifs d'alertes, contrats sous-traitants, etc.).

Enfin, le groupe poursuit ses efforts en vue d'accroître l'efficacité de ses dispositifs, notamment par des audits d'efficacité, par la mise à jour de ses politiques en matière de protection des données personnelles et de gestion des traceurs, par le suivi d'indicateurs ainsi que par la volonté de systématiser les démarches « *privacy* et sécurité *by design* » dans toutes les initiatives engagées traitant de données personnelles, tant en interne qu'avec ses partenaires et ses fournisseurs.



Vivendi Village

▲ Festival Les Déferlantes 2019

▲ Théâtre de l'Œuvre

3

Gouvernance de Vivendi, Politique et éléments de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi, Informations générales concernant la société



LA GOUVERNANCE DE VIVENDI	104	INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	173
1.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle	106	3.1. Raison sociale et nom commercial	173
1.2. Le Directoire	127	3.2. Lieu et numéro d'enregistrement	173
LA POLITIQUE ET LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DE VIVENDI	140	3.3. Date de constitution et durée de vie	173
2.1. La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020	140	3.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités de Vivendi	173
2.2. Éléments de rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux de la société	149	3.5. Exercice social	173
2.3. Actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire	153	3.6. Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée	174
2.4. Tableaux de synthèse des rémunérations	156	3.7. Acte constitutif et statuts	174
2.5. Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce	161	3.8. Capital social	178
2.6. Éléments de comparaison du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société	169	3.9. Principaux actionnaires	184
2.7. Opérations sur les titres de la société	170	Annexe 1 : plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance	185
		Annexe 2 : rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	187

Section 1

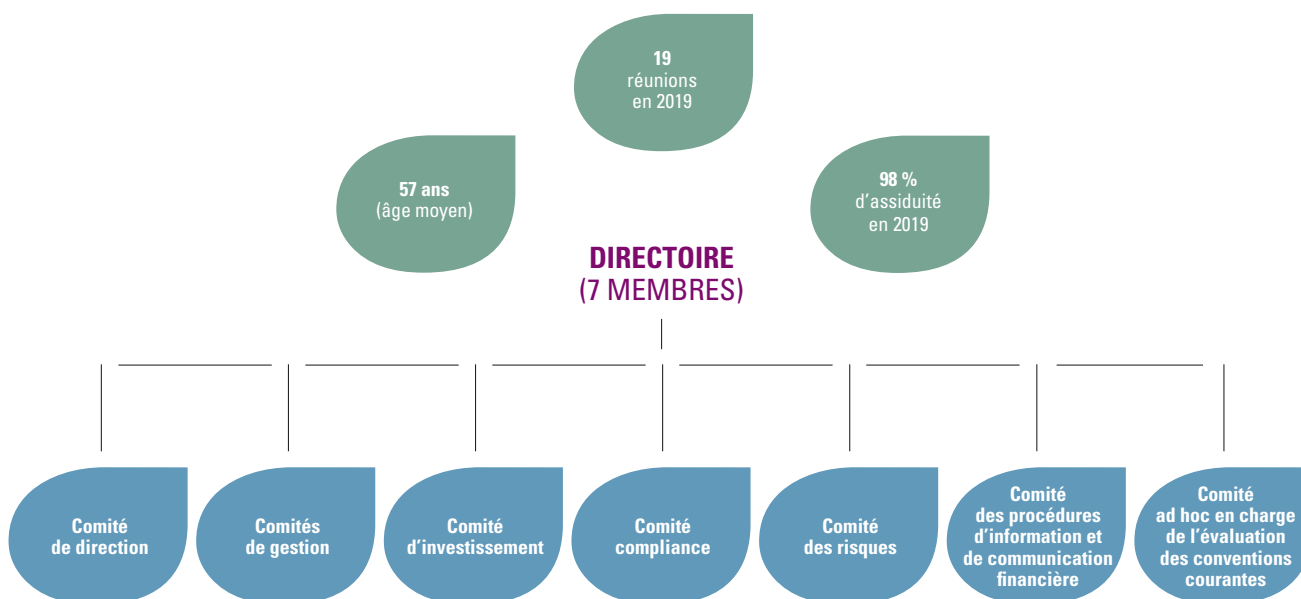
La gouvernance de Vivendi

La présente section fait partie intégrante du rapport sur le Gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce et examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 13 février 2020.

Depuis 2005, Vivendi a choisi une structure de gouvernance duale reposant sur un Conseil de surveillance et un Directoire. Cette dissociation assure un équilibre entre les pouvoirs de gestion et de contrôle. Elle offre au Directoire la réactivité et l'efficacité nécessaires à l'exercice de ses fonctions de management de la société. La composition équilibrée et diversifiée du Conseil de surveillance garantit quant à elle sa qualité de jugement, sa capacité d'anticipation ainsi que son intégrité et son implication dans l'exercice de ses fonctions de supervision et de contrôle.

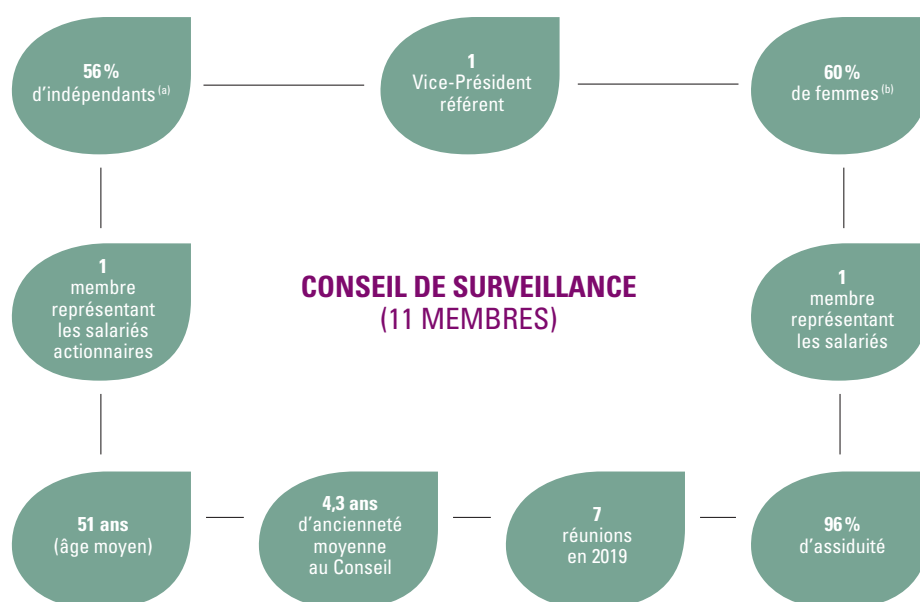
L'Assemblée générale mixte du 15 avril 2019 (34^e et 35^e résolutions) a approuvé la transformation de Vivendi en société européenne ainsi que les termes du projet de transformation établi par le Directoire du 11 février 2019 et approuvé par le Conseil de surveillance du 14 février 2019. Elle a également adopté dans son ensemble le texte des statuts qui régissent désormais la société depuis le 7 janvier 2020, date de réalisation définitive de sa transformation résultant de son immatriculation, intervenue à l'issue de la finalisation de la procédure relative aux négociations sur les modalités d'implication des salariés. Depuis cette date, sa dénomination sociale est suivie des mots « Société Européenne » ou des initiales « SE ».

Le Directoire s'appuie sur sept Comités internes dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion :



La composition, les attributions et l'activité de ces Comités sont présentées de façon détaillée au paragraphe 1.2.10 du présent chapitre.

Le Conseil de surveillance, dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de supervision et de contrôle, est organisé comme suit :



(a) Hors prise en compte du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés.

(b) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance examine et arrête les orientations stratégiques de la société. Il exerce le contrôle permanent de la gestion mise en œuvre par le Directoire et autorise les opérations importantes d'acquisition, de cession ou de restructuration interne ou celles susceptibles d'avoir un impact sur la structure financière du groupe ainsi que les accords de partenariats stratégiques.

Le Conseil de surveillance opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, il nomme les membres du Directoire, qu'il peut révoquer à tout moment, et il fixe les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant leur rémunération.

Dans le cadre des relations entre le Directoire et le Conseil de surveillance, le Directoire établit chaque trimestre un rapport d'activité qui est communiqué et examiné par le Conseil de surveillance. En outre, le Président du Directoire informe régulièrement le Président du Conseil de surveillance de la marche de la société et des points marquants. De façon plus générale,

les membres du Conseil de surveillance sont informés, de manière régulière et par tous moyens, par le Directoire ou son Président, de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la société ainsi que de tous événements ou opérations significatifs relatifs à la société.

Depuis 2015, le Conseil de surveillance a mis en place un système de référents en vertu duquel chaque membre du Directoire est le référent d'un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance. Ceci permet de favoriser le dialogue et les échanges entre les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

Le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 19 avril 2018, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé à l'unanimité de nommer M. Yannick Bolloré à sa Présidence, en remplacement de M. Vincent Bolloré. M. Yannick Bolloré bénéficie d'une approche transversale des métiers de Vivendi, autour des contenus, des médias et de la communication, et de l'expérience de l'intégration d'un groupe industriel d'envergure mondiale. Il a ainsi été considéré comme le meilleur profil pour conduire Vivendi dans la poursuite

de sa stratégie. Cette décision témoigne de la confiance du Conseil de surveillance dans la vision structurante de son actionnariat de référence familial et industriel, gage de stabilité et d'avenir pour le groupe et pour ses talents, mais aussi pour l'ensemble des actionnaires et des autres parties prenantes.

En sa qualité de Président du Conseil de surveillance, M. Yannick Bolloré exerce les prérogatives prévues par la loi et les statuts. Aucune autre mission spécifique ne lui a été confiée.

En sa qualité de Président-Directeur général de Havas, fonction qu'il exerce depuis le 30 août 2013, M. Yannick Bolloré met en œuvre au sein du Groupe Havas la stratégie définie par Vivendi et en rend compte au Directoire au même titre que les autres dirigeants des principales entités opérationnelles du groupe. Cette dualité de fonctions, qui fait suite à l'acquisition de Havas par Vivendi, n'est pas de nature à porter atteinte à l'équilibre des pouvoirs ni à la bonne conduite des affaires. Lorsque le Conseil de surveillance de

Vivendi délibère sur un sujet susceptible de concerner directement ou indirectement son Président, celui-ci est invité, le cas échéant, à quitter la réunion du Conseil, le temps des débats et du vote, conformément à la procédure relative aux conflits d'intérêts décrite au paragraphe 1.1.1.4 du présent chapitre. La présidence de la séance et la direction des débats est alors confiée momentanément au Vice-Président.

Dans sa séance du 19 avril 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le Conseil de surveillance a renouvelé M. Philippe Bénacine dans ses fonctions de Vice-Président et l'a également nommé en qualité de membre référent du Conseil de surveillance. En sa qualité de membre référent, M. Philippe Bénacine veille à la prévention des conflits d'intérêts ainsi qu'au bon fonctionnement du Conseil et au respect des principes de bonne gouvernance. Pour plus d'informations sur le rôle et les missions du membre référent, se reporter au paragraphe 1.1.1.9 du présent chapitre.

1.1. Organes d'administration, de direction et de contrôle

La société se réfère et applique dans son intégralité le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF, révisé en janvier 2020 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »).

1.1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance est un organe collégial. Ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres qui sont tenus au secret des délibérations.

Il peut s'exprimer collégalement à l'extérieur de la société sous forme de communiqués de presse destinés à l'information des marchés.

1.1.1.1. Dispositions générales

Le Conseil de surveillance peut être composé de 18 membres au plus. La durée de leur mandat est de quatre années (article 7 des statuts). Le Conseil de surveillance peut désigner un ou deux Censeurs (article 10-6 des statuts). Les Censeurs participent avec voix consultative aux réunions du Conseil de surveillance. Ils peuvent assister aux réunions des Comités créés par le Conseil de surveillance. Ils sont nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans. Pour plus d'informations sur le rôle et les missions du Censeur, se reporter au paragraphe 1.1.1.10 du présent chapitre.

Sauf exceptions prévues pour les membres représentant les salariés et le membre représentant les actionnaires salariés, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat (article 7-2 des statuts).

Chaque membre du Conseil de surveillance prend l'engagement d'assister régulièrement aux séances du Conseil de surveillance et aux Assemblées générales. Chaque membre du Conseil de surveillance a la possibilité d'assister aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication (article 10 des statuts).

À l'issue de chaque Assemblée générale annuelle, le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 70 ans à la clôture de l'exercice sur les comptes duquel statue l'Assemblée ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Lorsque cette limitation se trouve dépassée, les membres les plus âgés sont réputés démissionnaires d'office à l'issue de cette Assemblée (article 7-3 des statuts).

1.1.1.2. Composition du Conseil de surveillance – indépendance, diversité et expertise de ses membres

Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est, à la date de publication du présent document, composé de 11 membres, dont un membre représentant les actionnaires salariés et un membre représentant les salariés. Il compte par ailleurs actuellement un Censeur.

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES CENSEURS EN FONCTION : DATE DE NOMINATION ET NOMBRE DE TITRES DÉTENUS

Membres du Conseil de surveillance	Fonction	Âge	Nombre de mandats dans des sociétés cotées hors groupe (1)	Date de première nomination et de dernier renouvellement au Conseil de surveillance	Membre d'un Comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
M. Yannick Bolloré (2)	Président du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance	40	0	CS du 19/04/2018 AG du 25/04/2017 CS du 11/05/2016	na	AG 2020	34 560
M. Philippe Bénacín	Vice-Président, membre référent Membre indépendant du Conseil de surveillance	61	1	CS du 19/04/2018 CS du 24/06/2014 AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014	B	AG 2022	14 100
M. Cyrille Bolloré	Membre du Conseil de surveillance	34	0	AG du 15/04/2019	A, B	AG 2023	4 000
M. Paulo Cardoso	(a) Membre du Conseil de surveillance	46	0	DUP du 19/10/2017 CE du 16/10/2014	B, C	18/10/2020	na
M. Dominique Delport	Membre du Conseil de surveillance	52	0	AG du 15/04/2019 AG du 17/04/2015	na	AG 2023 AG 2019	-
Mme Véronique Driot-Argentin	Membre du Conseil de surveillance	57	0	AG du 25/04/2017	C	AG 2021	1 651
Mme Aliza Jabès	Membre indépendant du Conseil de surveillance	57	0	AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014 AG du 29/04/2010	B	AG 2022	7 833
Mme Cathia Lawson-Hall	Membre indépendant du Conseil de surveillance	48	0	AG du 19/04/2018 AG du 21/04/2016 CS du 02/09/2015	A, C	AG 2022	1 000
Mme Sandrine Le Bihan	(b) Membre du Conseil de surveillance	49	0	AG du 25/04/2017	C	AG 2021	3 684
Mme Michèle Reiser	Membre indépendant du Conseil de surveillance	70	0	AG du 19/04/2018	A, C	AG 2022	1 000
Mme Katie Stanton	(c) Membre indépendant du Conseil de surveillance	50	0	AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014	A	AG 2022	1 000
Censeur							
M. Vincent Bolloré (3)	Censeur	67	na	CS du 15/04/2019	na	14/04/2023	6 000

na : non applicable.

(1) Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées à l'extérieur d'un même périmètre de consolidation. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction ».

(2) Membre dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020.

(3) Le Censeur a par ailleurs exercé les fonctions de membre du Conseil de surveillance entre le 13 décembre 2012 et le 15 avril 2019, date à laquelle il a décidé de mettre fin à son mandat de membre du Conseil de surveillance. Il a également exercé les fonctions de Président du Conseil de surveillance entre le 24 juin 2014 et le 19 avril 2018.

(a) Membre représentant les salariés.

(b) Membre représentant les actionnaires salariés.

(c) Membre de nationalité étrangère.

A : Comité d'audit.

B : Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

C : Comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2019

	Conseil de surveillance	Comité d'audit	Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Comité RSE
M. Tarak Ben Ammar	Membre (jusqu'au 15/04/2019)	Membre (jusqu'au 15/04/2019)		-
M. Vincent Bolloré (1)	Membre (jusqu'au 15/04/2019)	Membre (jusqu'au 15/04/2019)	Membre (jusqu'au 15/04/2019)	-
M. Cyrille Bolloré	Membre (depuis le 15/04/2019)	Membre (depuis le 15/04/2019)	Membre (depuis le 15/04/2019)	-

(1) Censeur depuis le 15 avril 2019, à l'issue de l'Assemblée générale qui s'est tenue le même jour.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

En dehors du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés, le Conseil de surveillance compte neuf membres dont cinq sont indépendants, soit un taux de 56 %.

Un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit, sauf celle d'actionnaire non significatif, avec la société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement (définition extraite du Code AFEP-MEDEF).

La qualification de membre indépendant et les critères présidant à sa détermination font l'objet d'un examen en Comité de gouvernance, nomination et rémunération lors de l'étude des candidatures au poste de membre du Conseil de surveillance et lors d'un renouvellement de mandat, et d'un débat du Conseil de surveillance. Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération examine régulièrement la situation des membres du Conseil de surveillance pendant la durée de leur mandat et la modification éventuelle de cette situation susceptible de remettre en cause leur qualification de membre indépendant.

INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU REGARD DES CRITÈRES DÉFINIS À L'ARTICLE 9 DU CODE AFEP-MEDEF

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	
Membres du Conseil de surveillance	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Ne pas être Commissaire aux comptes	Durée de mandat inférieure à 12 ans	Ne pas percevoir de rémunération variable ou en titres ou liée à la performance de Vivendi	Ne pas représenter un actionnaire important	Membre indépendant
M. Yannick Bolloré	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-
M. Philippe Bénacin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
M. Cyrille Bolloré	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-
M. Paulo Cardoso	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	na
M. Dominique Delport	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-
Mme Véronique Driot-Argentin	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Mme Aliza Jabès	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mme Cathia Lawson-Hall	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mme Sandrine Le Bihan	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	na
Mme Michèle Reiser	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mme Katie Stanton	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

na : non applicable.

S'agissant plus particulièrement de l'examen de la situation de Mme Aliza Jabès, Présidente de la société NUXE International, et de M. Philippe Bénacín, Président-Directeur général de la société Interparfums, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a conclu au regard de l'article 9.5 du Code AFEP-MEDEF que les relations d'affaires entretenues, à des conditions de marché, par certaines filiales de Vivendi avec Interparfums et le Groupe NUXE n'étaient pas significatives et n'étaient pas de nature à altérer l'exercice de leur liberté de jugement ni leur indépendance dans l'exercice de leur mandat.

Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 22.3 « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Diversité et expertise des membres du Conseil de surveillance

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération est en charge de l'identification et du suivi des compétences et expertises au sein du Conseil de surveillance et de ses Comités. Lorsqu'il examine le profil des candidatures qui lui sont présentées, le Comité prend notamment en considération les éléments suivants :

- ▶ capacité à représenter les intérêts de l'ensemble des actionnaires de la société ;
- ▶ qualité de jugement, intégrité et implication ;
- ▶ alignement des compétences et expertises avec les activités du groupe Vivendi et la stratégie ;
- ▶ contribution à la diversité de la composition du Conseil et de ses comités ;
- ▶ absence de conflits d'intérêts potentiels.

Le Conseil de surveillance a examiné la politique de diversité des profils des membres du Conseil de surveillance, après prise en compte des travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Conseil de surveillance compte six femmes soit un taux de 60 % ⁽¹⁾. Un membre du Conseil de surveillance est de nationalité étrangère.

Chaque membre du Conseil de surveillance contribue au bon fonctionnement du Conseil au travers de sa liberté et qualité de jugement et de sa prise en compte des règles de gouvernance. Compte tenu de l'expérience et de l'engagement propre à chacun d'entre eux, leurs compétences recouvrent les domaines suivants, en lien avec la stratégie de Vivendi :



Sur les huit membres ayant une expérience internationale, trois d'entre eux présentent notamment une expertise des pays émergents.

Évolution de la composition du Conseil de surveillance sous réserve de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020

Le mandat de M. Yannick Bolloré, en qualité de membre du Conseil de surveillance, arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 20 avril 2020. Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné sa situation, notamment au regard de la création de valeur depuis 2018 et de son approche transversale des métiers de Vivendi, et a décidé de proposer de renouveler son mandat pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023. Son renouvellement permettrait au Conseil de continuer à bénéficier de son expérience au sein d'un groupe industriel intégré, notamment à l'international, ainsi que de son expertise du digital et des nouvelles technologies.

Le Conseil de surveillance, dans sa même séance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a également décidé de proposer à cette même Assemblée la nomination de M. Laurent Dassault en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance. La nomination de M. Laurent Dassault, qui bénéficie notamment de l'expérience du développement et de la stratégie, contribuerait à renforcer l'indépendance du Conseil de surveillance.

Les informations individuelles concernant les membres actuels du Conseil de surveillance et celles relatives aux membres dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 figurent dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction » et « Renseignements concernant le membre du Conseil de surveillance, dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 20 avril 2020 », ci-après.

À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 et sous réserve de l'approbation des résolutions qui lui sont soumises, le Conseil de surveillance sera composé de 12 membres dont six femmes, un membre représentant les actionnaires salariés désigné en application des dispositions de l'article L. 225-71 du Code de commerce, un membre représentant les salariés désigné en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ; les autres membres du Conseil de surveillance étant désignés en application des dispositions de l'article L. 225-75 du Code de commerce. Le Conseil de surveillance comprendra par ailleurs six membres indépendants sur dix membres, soit un taux de 60 % hors prise en compte du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés.

Par ailleurs, le nombre de membres du Conseil de surveillance étant supérieur à huit, il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 de modifier l'article 8 des statuts en vue de la désignation, pour une durée de trois années, d'un second membre représentant les salariés en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte »). Dans le cadre de la transformation de Vivendi en société européenne, et conformément à l'accord sur les modalités d'implication des salariés, la désignation et l'entrée en fonction de ce second membre interviendront dans un délai de six mois à compter de l'Assemblée générale du 20 avril 2020.

(1) Le représentant des salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. En outre, à l'issue de l'échéance du mandat du représentant des actionnaires salariés, celui-ci ne sera plus pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, en application des dispositions de l'article L. 225-71 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte »).

Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction



YANNICK BOLLORÉ

Membre du Conseil de surveillance dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Président du Conseil de surveillance

Nationalité française.



Havas – 29/30, quai de Dion-Bouton –
92800 Puteaux – France

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine. Il est Président-Directeur général du Groupe Havas, l'un des plus grands groupes de communication au monde, avec un revenu de 2 milliards de dollars et plus de 20 000 collaborateurs dans 100 pays.

Yannick Bolloré a cofondé la société de production WY Productions en 2002 (Hell, Yves Saint-Laurent). En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi. Il rejoint ensuite le Groupe Havas en 2011 et en est devenu le Président-Directeur général en 2013. Il a lancé une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi a pris le contrôle du Groupe Havas. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de surveillance de Vivendi en avril 2018.

Yannick Bolloré a été sélectionné comme *Young Global Leader* par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique. Il est également chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- ▶ Havas, Président du Conseil d'administration et Directeur général
- ▶ W & CIE, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

Groupe Vivendi (à l'étranger)

- ▶ Havas North America, Inc. (États-Unis), Président
- ▶ Havas Worldwide LLC (États-Unis), Président et *Executive Vice-President*
- ▶ Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis), *Director*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Bolloré SE (*), Vice-Président et Administrateur
- ▶ Financière de l'Odé SE (*), Administrateur
- ▶ Bolloré Participations SE, Administrateur
- ▶ Financière V, Administrateur
- ▶ Omnium Bolloré, Administrateur
- ▶ JC Decaux Bolloré Holding, Membre du Conseil exécutif
- ▶ Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Musée Rodin, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Havas 360, Président
- ▶ HA Pôle ressources humaines, Président-Directeur général et Administrateur
- ▶ Havas Media France, Administrateur
- ▶ Médiamétrie, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- ▶ Havas Paris, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- ▶ Havas Paris, Président-Directeur général et Administrateur
- ▶ Havas Life Paris, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- ▶ MFG R&D, Membre du Conseil de surveillance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Havas Media Africa, Membre du Conseil exécutif
- ▶ Havas Media Group Spain SA (Espagne), Administrateur
- ▶ Arena Communications Network SL (Espagne), Administrateur
- ▶ Havas Worldwide Brussels (Belgique), Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

(*) Société cotée.



PHILIPPE BÉNACIN

Membre indépendant, Vice-Président du Conseil de surveillance, référent du Conseil de surveillance, et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération

Nationalité française.



Interparfums – 4, rond-point
des Champs-Élysées – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Philippe Bénacin est diplômé de l'Essec en 1983, date à laquelle il crée avec Jean Madar, la société Interparfums. Depuis, Président-Directeur général de la société, Philippe Bénacin a développé le portefeuille de marques en licence, la *Supply Chain*, la distribution internationale et plus généralement la stratégie, son introduction en Bourse en 1995 et sa croissance.

Aujourd'hui, Interparfums est un acteur important du marché des Parfums et Cosmétiques, et gère, entre autres les marques Lanvin, Montblanc, Jimmy Choo, Karl Lagerfeld, Boucheron, Van Cleef & Arpels, Repetto ou Balmain.

Régulièrement distingué pour la qualité de sa communication financière, le groupe Interparfums a été récompensé de nombreux prix et distinctions, et notamment le « Prix Cristal de la transparence de l'information financière » ou le « Prix de l'Audace Créatrice » remis à Philippe Bénacin par Monsieur le Premier ministre François Fillon.

MANDATS EN COURS (EN FRANCE)

- Interparfums SA (*), Co-fondateur et Président-Directeur général
- Interparfums Holding, Président du Conseil d'administration

MANDATS EN COURS (À L'ÉTRANGER)

- Interparfums Inc. (États-Unis), Président (non exécutif) et Vice-Président du Conseil
- Interparfums Luxury Brands (États-Unis), Président (non exécutif) et Vice-Président du Conseil
- Inter España Parfums & Cosméticos SL (Espagne), Administrateur
- Interparfums Srl (Italie), Administrateur
- Interparfums Suisse, Administrateur et Gérant
- Interparfums Singapore Pte Ltd, Administrateur
- Parfums Rochas Spain S.L., Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Interparfums Ltd (Grande-Bretagne), Administrateur

(*) Société cotée.



CYRILLE BOLLORÉ

Membre du Conseil de surveillance

Nationalité française.



Tour Bolloré – 31-32, quai de Dion-Bouton –
92811 Puteaux Cedex

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Cyrille Bolloré est diplômé de l'université Paris-IX-Dauphine (*Master [MSc] in Economics and Management – Major in Finance*).

De novembre 2007 à novembre 2008, il occupe les fonctions de Directeur adjoint des approvisionnements et de la logistique de Bolloré Énergie. En décembre 2008, il en devient le Directeur jusqu'en août 2010. En septembre 2010, il est nommé Directeur général, puis Président en octobre 2011.

En août 2012, il est nommé Vice-Président, administrateur délégué de Bolloré. En juin 2013, il est nommé Directeur général délégué de Bolloré dont il devient le Président-Directeur général en mars 2019.

Il a été Président de Bolloré Logistics jusqu'en décembre 2014, Président de Bolloré Transport Logistics de novembre 2014 à mai 2016 et depuis avril 2016, il est Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics). Depuis septembre 2017, il est Vice-Président de Financière de l'Odé. Il en a été Directeur général de septembre 2017 à mars 2018.

M. Cyrille Bolloré bénéficie de l'expérience d'un groupe industriel intégré et des métiers des contenus, des médias et de la communication. Sa nomination contribue à renforcer l'expertise du Conseil de surveillance au regard des enjeux liés aux pays émergents, notamment en Afrique.

MANDATS EN COURS

Groupe Bolloré (en France)

- ▶ Bolloré SE (*), Président-Directeur général
- ▶ Bolloré Energy, Président du Conseil d'administration
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics), Président
- ▶ Compagnie du Cambodge (*), Président du Directoire
- ▶ Sofibol, Président du Conseil de surveillance
- ▶ BlueElec, Président
- ▶ Financière de l'Odé SE (*) Vice-Président, Administrateur
- ▶ Bolloré Participations SE, Administrateur
- ▶ Financière V, Administrateur
- ▶ Omnium Bolloré, Administrateur,
- ▶ Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Administrateur,
- ▶ Blue Solutions (*), Administrateur,
- ▶ Financière Moncey (*), Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil
- ▶ Société Française Donges-Metz, Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil
- ▶ Bolloré Africa Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil
- ▶ Bolloré Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil
- ▶ Sogetra, Représentant permanent de Globolding au Conseil

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- ▶ Financière du Champ de Mars, Administrateur
- ▶ SFA SA, Administrateur
- ▶ Nord Sumatra Investissements, Administrateur
- ▶ Plantations des Terres Rouges, Administrateur
- ▶ African Investment Company, Administrateur
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Socfinaf (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- ▶ Socfinasia (*), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

Groupe Bolloré (en France)

- ▶ Bolloré SA (*), Directeur général délégué, Vice-Président Administrateur délégué
- ▶ Financière de l'Odé (*) Directeur général
- ▶ Bolloré Africa Railways, Administrateur
- ▶ Compagnie du Cambodge, Président et membre du Conseil de surveillance
- ▶ Société Industrielle et Financière de l'Artois, Directeur général
- ▶ Bolloré Africa Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil
- ▶ Bolloré Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Collège des administrateurs
- ▶ SDV Logistique Internationale, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil
- ▶ Kerné Finance, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil
- ▶ La Charbonnière, Représentant permanent de Bolloré Energy au Conseil

Autres mandats et fonctions (en France)

- ▶ Stocks stratégiques pétroliers, Vice-Président du Comité professionnel

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- ▶ CICA SA (CH), Administrateur
- ▶ Satram Huiles SA (CH), Administrateur
- ▶ Camrail, Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil
- ▶ Congo Terminal, Représentant permanent de Socopao au Conseil
- ▶ Douala International Terminal, Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil

Autres mandats et fonctions (à l'étranger)

- ▶ CIPCH BV (NL), *Director*

(*) Société cotée.



PAULO CARDOSO

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés et Président du Comité RSE

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Paulo Cardoso, de formation comptable, est entré à la Compagnie Générale des Eaux en 1997 en tant que gestionnaire administratif à la Direction de la communication.

En 2001, il rejoint la Direction financière au service comptabilité. En 2002, il a intégré la Direction de la Trésorerie où il est en charge du *Cash Management* de Groupe Canal+ et des systèmes réseaux du groupe.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

► Membre et Trésorier du Comité d'entreprise Vivendi



DOMINIQUE DELPORT

Membre du Conseil de surveillance

Nationalité française.



Vice Media UK – New North Place – Londres,
EC2A4JA – Royaume-Uni

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Dominique Delport est diplômé de l'EM Lyon (École supérieure de Management et de Commerce), et lauréat du concours MBA Moot Corp International Challenge de l'Université du Texas d'Austin et lauréat d'un *Emmy Award*.

Il a eu trois expériences professionnelles distinctes : journaliste de télévision, entrepreneur Internet, et enfin patron d'une agence média, ce qui lui confère une expertise contenus, digitale et média sur le plan international.

Dominique Delport débute sa carrière comme rédacteur en chef adjoint à la chaîne de télévision M6 Lyon, puis devient rédacteur en chef de M6 Lille. En 1996, il est nommé rédacteur en chef de M6, deuxième chaîne de télévision privée en France.

De 1996 à 2000, il dirige le programme d'information « 6 Minutes » (4 millions de téléspectateurs quotidiens) et des reportages sur l'actualité (*Zone Interdite*, *Capital* notamment).

En avril 2000, il renonce à une carrière dans le domaine de la télévision pour se lancer dans l'univers des start-up, en créant la jeune entreprise multimédia de streaming Streampower, dont il devient le Président-Directeur général.

En octobre 2001, Streampower devient une filiale à 75 % du groupe Rivaud Media (Groupe Bolloré).

En 2003, Dominique Delport lance un programme quotidien de Canal+, « Merci pour l'info », et, en 2004, il crée et produit pour France 5 le programme « C.U.L.T. », émission télévisée interactive sur les cultures urbaines, avec des vidéos *live* de bloggeurs.

Après avoir participé au lancement de Direct 8 (TNT), Dominique Delport en anime l'émission hebdomadaire intitulée « 8-Fi », émission en direct consacrée aux nouveaux médias et technologies.

Dominique Delport arrive chez Media Planning Group (MPG) le 1^{er} février 2006 au titre de Directeur général, tout en conservant sa fonction de Président-Directeur général de Streampower. Il est nommé Directeur général de MPG France en juin 2006, puis, en février 2007, Directeur général de Havas Media France.

En février 2008, il est promu au poste de Président-Directeur général de Havas Media France qu'il occupe jusqu'à fin 2015.

En février 2009, il est élu pour un mandat de deux ans à la présidence de l'UDECAM (Union des entreprises de conseil et achat média) qui regroupe l'ensemble des agences médias françaises.

Suite au succès de l'organisation intégrée de Havas Media France, il est nommé Directeur général du réseau mondial Havas Media Group.

En avril 2016, il est nommé Président de Vivendi Content et de Studioplus, poste qu'il occupe jusqu'en avril 2018.

En mars 2017, Dominique Delport est promu au poste de *Global Managing Director* et *Chief Client Officer* du Groupe Havas qu'il occupe jusqu'en avril 2018.

En avril 2018, il rejoint le groupe Vice Media où il occupe les fonctions de Président International et de *Chief Revenue Officer*.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

Groupe Vivendi (en France)

- ▶ Vivendi content (SAS), Président
- ▶ Studio+, Président
- ▶ Studio+ France, Président
- ▶ Vivendi Entertainment, Président
- ▶ Havas, *Global Managing Director* et *Chief Client Officer*
- ▶ Havas Media Africa, Président et membre du Conseil exécutif
- ▶ MFG R&D (SA), Président du Directoire
- ▶ Havas Productions (SNC), Gérant
- ▶ Havas Media France, Président-Directeur général
- ▶ Udecam, Président

AUTRES MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi (à l'étranger)

- ▶ Arena Media Communications, Co-gérant
- ▶ Havas Media Belgium, Administrateur
- ▶ Ze Cake Group LTD, *Chairman*
- ▶ Ze Ais Group LTD, *Chairman*
- ▶ Havas Sports Limited, *Chairman*
- ▶ Arena Blm Ltd, *Chairman*
- ▶ Arena Quantum Ltd, *Chairman*
- ▶ Cake Group Ltd, *Chairman*
- ▶ Elisa Interactive Ltd, *Chairman*
- ▶ Cake Media Ltd, *Chairman*
- ▶ Media Planning Ltd, *Chairman*
- ▶ Ais Group Ltd, *Chairman*
- ▶ Arena Blm Holdings Ltd (Royaume-Uni), *Chairman*
- ▶ BLM Cliverd Ltd, *Director*
- ▶ Forward 1 UK Ltd, *Director*
- ▶ BLM Two Ltd, *Director*
- ▶ BLM Azure Ltd, *Director*
- ▶ BLM Red Ltd (Royaume-Uni), *Director*
- ▶ Forward Holding Spain, *Sole Director*
- ▶ S.L.U. (Espagne), *Sole Director*
- ▶ Forward Média Peru, *Director*
- ▶ SAC, *Director*



VÉRONIQUE DRIOT-ARGENTIN

Membre du Conseil de surveillance –
salariée de la société

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Véronique Driot-Argentin est entrée à la Compagnie Générale des Eaux en 1989. Elle débute sa carrière à la Direction de la communication, au service Presse. Elle rejoint en 1991 le syndicat des eaux d'Île-de-France puis en 1994 la Direction des ressources humaines de la Générale des Eaux en qualité de Chargée de mission auprès du Directeur des ressources humaines du groupe et intervient dans la gestion des relations sociales, fonction qu'elle continue d'occuper chez Vivendi. En 2011, elle est rattachée au Directeur de la formation de Vivendi. Depuis 2016, elle est Responsable formation au sein de la Direction des ressources humaines. Depuis 2006, Mme Véronique Driot-Argentin est déléguée syndicale de la CFTC. Elle a siégé au Conseil de Prud'Hommes de Paris entre 2008 et 2015.

Depuis 2014, elle est Conseillère municipale de la commune de Villecresnes (Val-de-Marne) et Vice-Président du Centre communal d'action sociale.

MANDAT EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Groupe Vivendi (en France)

- Comité de groupe, Membre
- IDSE, Membre du bureau
- CFTC, Déléguée syndicale

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- DUP, Secrétaire



ALIZA JABÈS

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.



Groupe NUXE – 127, rue d'Aguesseau – 92100 Boulogne-Billancourt

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Aliza Jabès est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un *Master of Business Administration* (MBA) de l'université de New York (NYU). Elle commence sa carrière comme analyste financière pour la société Eli Lilly (États-Unis). Au début des années 1990, elle choisit la voie de l'entrepreneuriat et reprend le Laboratoire NUXE, alors petite structure de formulation à Paris.

Son pari : construire une marque de cosmétologie naturelle d'envergure. En quelques années, NUXE devient un groupe français parmi les leaders mondiaux de la cosmétique. Le Groupe NUXE occupe également une place prépondérante dans l'univers du bien-être avec des Spas représentés dans 60 établissements de luxe en France comme à l'international.

La stratégie du Groupe NUXE en matière d'innovation et de propriété industrielle est reconnue et récompensée deux fois par l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) en 2007 et 2011.

Régulièrement distinguée pour son parcours, Aliza Jabès a été honorée de nombreux prix et distinctions.

En 2011, Aliza Jabès reçoit le prestigieux Prix EY de l'Entrepreneur de l'Année au niveau national. En 2012, le CEW (*Cosmetique Executive Women*) lui décerne l'*Achiever Award* pour son parcours exceptionnel dans l'industrie cosmétique et en 2014 elle est lauréate du Trophée Femmes en Or dans la catégorie Femme d'entreprise, qui récompense sa créativité et son esprit d'entreprendre.

Après avoir été élevée au rang de chevalier en 2008, Aliza Jabès est promue au rang d'officier de la Légion d'honneur en janvier 2020. Par ailleurs, elle a également été distinguée officier de l'Ordre national du Mérite en 2015.

MANDATS EN COURS

Groupe NUXE (en France)

- NUXE International SAS, Présidente

Groupe NUXE (à l'étranger)

- NUXE Hong Kong Limited, Directrice
- NUXE GmbH (Allemagne), Gérante
- NUXE Polska sp. Zoo (Pologne), Présidente
- NUXE Ireland DAC, Directrice
- NUXE UK Ltd, Directrice
- NUXE Istanbul Kozmetik Urünleri Ticaret Limited Sirketi (Turquie), Présidente
- Laboratoire NUXE Portugal UNIPESOL LDA, Gérante
- Laboratoire NUXE España SL, Directrice
- NUXE Suisse SA, Administratrice
- NUXE Belgium SA, Administratrice
- Laboratoire NUXE Italia Srl, Administratrice

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA), Administratrice
- Syndicat français des produits cosmétiques de Conseil pharmaceutique (SFCP), Présidente
- Commission d'attribution de la « distinction Palace », Membre

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant



CATHIA LAWSON-HALL

**Membre indépendant du Conseil de surveillance
et Présidente du Comité d'audit**

Nationalité française.



Société Générale – 17, cours Valmy –
92800 Paris-La Défense 7

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Cathia Lawson-Hall est titulaire d'un Diplôme d'Études Approfondies (DEA) de Finances de Paris-Dauphine. Elle est responsable de la relation globale et du Conseil stratégique avec les gouvernements, les clients grandes entreprises et institutions financières africaines de la Société Générale. Mme Lawson-Hall est également *Head of Financial Institutions Group* pour l'Afrique à la Société Générale. Elle était précédemment *Managing Director*, co-Responsable Marchés de Capitaux Dettes pour les entreprises pour la France, la Belgique et le Luxembourg. Mme Cathia Lawson-Hall a rejoint la Société Générale en 1999 en qualité d'analyste crédit *sales-side* responsable des télécommunications et des médias avant de se diriger vers le conseil en financement. Mme Cathia Lawson-Hall a plus de vingt ans d'expérience dans les métiers de la Banque de financement et d'investissement.

MANDAT EN COURS

- Société Générale Côte d'Ivoire, Administratrice
- Société Générale Bénin, Administratrice

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Société Générale, Directrice de la Relation clients et banque d'investissement pour l'Afrique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant



SANDRINE LE BIHAN

**Membre du Conseil de surveillance,
représentant les actionnaires salariés**

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Sandrine Le Bihan, de formation comptable, est entrée à la Compagnie Générale des Eaux en 1992 en tant que gestionnaire au service Titres. En 2003, elle devient Responsable du fichier des sociétés du groupe et de bases de données à la Direction juridique de Vivendi. Elle intervient dans les domaines du droit des sociétés, du droit boursier et de l'actionnariat salarié.

MANDAT EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Groupe Vivendi (en France)

- FCPE « Groupe Vivendi Épargne », Présidente et membre du Conseil de surveillance
- FCPE « Opus Vivendi », Membre du Conseil de surveillance représentant les porteurs de parts des fonds
- Comité de groupe, Membre
- Comité social et économique de Vivendi, Titulaire et Secrétaire

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- Comité d'entreprise de Vivendi, Secrétaire adjointe et Trésorière
- IDSE, Membre du bureau
- DUP, Titulaire et trésorière



MICHÈLE REISER

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.



MRC – 6, place Saint-Germain-des-Prés –
75006 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Michèle Reiser est philosophe de formation. En 1975, elle crée sur FR3 une émission littéraire hebdomadaire pour les jeunes qu'elle animera pendant huit ans. Elle est aussi alors rédactrice d'une chronique littéraire dans *Le Monde de l'Éducation*, et plus tard collabore régulièrement à « Ex Libris ».

Réalisatrice, productrice et auteure de films de télévision, elle a signé, entre 1983 et 2005, des documentaires, des portraits et des grands reportages diffusés sur France 2, France 3, France 5, Canal+ et Arte, centrés autour de grands pôles d'intérêt :

- les faits de société (« Les Trois Mousquetaires à Shanghai », « La Vie en rollers »);
- la politique (elle crée la collection « Un Maire, une Ville » avec notamment Alain Juppé à Bordeaux et Jean-Claude Gaudin à Marseille);
- la question psychiatrique (« Le Cinéma de notre anxiété », « Un homme sous haute surveillance », « Épilepsies »);
- les traditions amoureuses (« Les Amoureux de Shanghai », « L'Amour au Brésil », « Les Amoureux du Printemps de Prague »);
- le développement de l'enfant et de l'adolescent (« Premiers émois », « Vis ta vie, ou les parents ça sert à rien », « La vérité sort de la bouche des enfants »);
- des portraits (« Reiser », « Juppé », « François Truffaut, correspondance à une voix »).

Elle réalise également des émissions musicales et théâtrales, et des opéras (« Le Barbier de Séville » avec Ruggero Raimondi).

Elle a fondé et dirigé les Films du Pharaon (1988-2005).

En janvier 2005, elle est nommée par le Président de la République membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel où, au cours de son mandat de six ans, elle préside les groupes de travail Production audiovisuelle, Chaînes privées gratuites, Publicité, et les missions Cinéma et Musique.

De 2008 à 2012, elle crée et préside la Commission sur l'image des femmes dans les médias, qui publie à la fin de l'année un rapport mettant en lumière que, si les femmes sont présentes à l'image, elles restent cantonnées à un certain rôle, la légitimité du savoir demeure masculine. De ce constat naîtra la mise en exergue de la notion d'« experte » qui sera l'objet du deuxième rapport présenté en décembre 2011 au cours d'un colloque à l'Assemblée nationale, « Les expertes, bilan d'une année d'autorégulation ». La Commission a été pérennisée par le Premier ministre en 2011.

En 2010, elle coprécide la Commission sur l'accès des associations aux médias audiovisuels, rapport remis au Premier ministre en janvier 2011.

Elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, de 2010 à 2012.

En 2013, Michèle Reiser crée une société de conseil, MRC.

Depuis 2014, elle préside le jury du Prix Gulli du roman.

Elle crée en juin 2015 le festival de musique classique Paris-Mezzo, qui deviendra en 2017 le Festival de Paris.

Elle a publié deux romans chez Albin Michel : *Dans le creux de ta main* en 2008, et *Jusqu'au bout du festin* en 2010, Prix de la révélation littéraire 2010 Aufeminin.com.

Elle est chevalier dans l'ordre de la Légion d'honneur (2010) et officier dans l'Ordre national du Mérite (2004).

MANDAT EN COURS (EN FRANCE)

- Radio France, Membre du Conseil d'administration
- Radio France, Membre du Comité stratégique

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

- MRC, Gérante

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant



KATIE STANTON

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité américaine.



Color Genomics – 831 Mitten Road, Burlingame
CA 94010 – États-Unis

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Katie Stanton est diplômée du Rhodes College (1991) et titulaire d'un Master de l'École des affaires publiques et internationales (SIPA) de l'Université de Columbia.

Mme Katie Stanton est fondatrice et associée générale de Moxxie Ventures, une société de capital-risque en phase de démarrage basée à San Francisco.

Avant Moxxie, Mme Stanton a occupé de nombreux postes de direction chez Twitter, Google, Yahoo et Color.

En plus de travailler dans la Silicon Valley, elle a travaillé à la Maison Blanche et au Département d'État (sous la Présidence de M. Obama) et a commencé sa carrière comme banquière chez JP Morgan Chase.

Mme Stanton siège au Conseil d'administration de Vivendi et a précédemment siégé au Conseil d'administration de Time Inc.

Elle est également co-fondatrice du collectif d'investissement, #Angels.

MANDAT EN COURS (À L'ÉTRANGER)

- Moxxie Ventures, Fondatrice et associée générale
- Color Genomics, *Chief Marketing Officer*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Twitter, Vice-Présidente Global Media
- Time Inc., Administrateur



VINCENT BOLLORÉ

Censeur

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Vincent Bolloré, titulaire d'un DESS de droit, est le Président-Directeur général de Financière de l'Odé SE. Il a été Président du Conseil de surveillance de Vivendi de juin 2014 à avril 2018.

Il commence sa carrière en 1970 comme fondé de pouvoir à la Banque de l'Union européenne avant de rejoindre, en 1976, la Compagnie Financière Edmond de Rothschild.

En 1981, il devient Président-Directeur général des papeteries et du Groupe Bolloré. Vincent Bolloré hisse le groupe parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. Coté en Bourse, le Groupe Bolloré occupe des positions fortes dans chacune de ses activités rassemblées autour de trois pôles : Transport et Logistique, Communication et Médias, Stockage d'électricité. Le Groupe Bolloré gère également un portefeuille d'actifs financiers.

MANDATS EN COURS

Groupe Bolloré (en France)

- Bolloré Participations SE, Président-Directeur général
- Financière de l'Odé SE (*), Président-Directeur général
- Blue Solutions (*), Président du Conseil d'administration (Direction dissociée)
- Somabol, Président
- Omnium Bolloré, Directeur général et Administrateur
- Financière V, Directeur général et Administrateur
- Financière Moncey (*), Administrateur
- Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- Compagnie du Cambodge (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil de surveillance

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- Nord-Sumatra Investissements, Président et Administrateur délégué
- Financière du Champ de Mars, Président et Administrateur délégué
- BB Groupe SA, Président du Conseil d'administration
- Plantations des Terres Rouges, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fred & Farid Group, Représentant permanent de Bolloré SE

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- SAFA Cameroun (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) (*), Vice-Président
- Bereby Finances, Vice-Président
- Socfinaf (*), (ex-Intercultures), Administrateur
- Liberian Agricultural Company (LAC), Administrateur
- Plantations Nord-Sumatra Ltd, Administrateur
- Socfin (*), (ex-Socfinal), Administrateur
- Socfinasia (*), Administrateur
- Socfindo, Administrateur
- Socfin KCD, Administrateur
- Bereby Finances, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration

- Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- Brabantia, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- SOGB, Vice-Président
- COVIPHAMA, Administrateur
- Plantations Socfinaf Ghana, Administrateur
- Socfin Agricultural Company, Administrateur
- Socfinco FR, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

Groupe Vivendi (en France)

- Vivendi (*), Président du Conseil de surveillance
- Groupe Canal+, Président et membre du Conseil de surveillance
- Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance

Groupe Bolloré (en France)

- Bolloré SA (*), Président-Directeur général
- Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- Generali, Vice-Président
- Socfinco, Administrateur
- Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration
- Brabantia, Co-gérant
- Centrages, Administrateur
- Bolloré Transport & Logistics Congo, Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration

(*) Société cotée.

Renseignements concernant le membre du Conseil de surveillance, dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 20 avril 2020



LAURENT DASSAULT

Nationalité française.



Groupe Industriel Marcel Dassault SA (GIMD) –
9, rond-point des Champs-Élysées
Marcel-Dassault – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Laurent Dassault est diplômé de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées de Paris et est licencié en droit des affaires à l'université de Paris II-Assas. Après ses études supérieures, il fait ses classes à l'Armée de l'air. En 1978, il sera officier de renseignement sur l'escadron Jaguar 3/3 Ardennes à Nancy-Ochey. Il devient capitaine de réserve en 1986.

Après treize années passées dans la banque, Laurent Dassault rejoint, en 1991, le groupe fondé par son grand-père Marcel Dassault, à travers Dassault Investissements, où il est chargé des compensations indirectes liées aux contrats aéronautiques militaires.

En charge de la diversification des investissements du groupe, il va développer avec passion les branches artistique et viticole, multipliant ainsi avec succès la valeur du groupe. Profondément tourné vers l'entreprise et l'avenir, Laurent Dassault aime créer, innover, bâtir. Il est également très présent dans de nombreuses organisations caritatives et humanitaires.

Laurent Dassault occupe à ce jour de nombreux mandats, essentiellement dans les secteurs de l'industrie, de la finance, des arts et du mécénat.

M. Laurent Dassault est co-gérant d'Artcurial Développement. Grand collectionneur, Laurent Dassault est également à titre personnel très investi dans le domaine de l'art. Il organise par ailleurs, chaque année, en partenariat avec le Centre Pompidou, le musée d'Art moderne et la FIAC, avec le soutien de Lazard Frères Gestion, la remise du Prix Marcel-Duchamp. Ce prix a été créé pour soutenir la scène artistique française et pour contribuer à lui donner un rayonnement international.

En 1994, Laurent Dassault devient gérant de Château Dassault, un Saint-Émilion Grand Cru Classé. Aujourd'hui Laurent Dassault est Président de Dassault Wine Estates.

Les activités, souvent liées au mécénat et aux œuvres caritatives, tiennent une place importante dans la vie et l'œuvre de Laurent Dassault.

Fin 2013, il a rejoint l'Association pour la Mémoire des Enfants Cachés et des Justes, dont il est trésorier. Cette association œuvre principalement pour la réalisation d'un parcours muséographique de la ville de Chambon-sur-Lignon, un projet dans lequel Laurent Dassault s'investit personnellement à travers notamment la conception et la réalisation du jardin de la mémoire.

En 2018, il est fait officier dans l'Ordre du Mérite agricole, en 2016 officier de la Légion d'honneur, en 2010 chevalier des Palmes académiques, en 2008 officier des Arts et des Lettres, 2003 chevalier de la Légion d'honneur, et en 2006 officier de l'Ordre de la couronne de Belgique.

MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Groupe Dassault (en France)

- ▶ Groupe Industriel Marcel Dassault SA (GIMD), Membre du Conseil de surveillance et Directeur général délégué
- ▶ Dassault Wine Estates, Président
- ▶ Dassault Investissements, Gérant
- ▶ Immobilière Dassault SA (*), Président du Conseil de surveillance
- ▶ Rond-Point Immobilier, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Sogitec Industries SA, Administrateur
- ▶ Artcurial Développement, Co-gérant
- ▶ Artcurial SA, Administrateur
- ▶ Arqana (Artcurial), Conseiller auprès du Directoire

Groupe Dassault (à l'étranger)

- ▶ Dassault Belgique Aviation (Belgique), Administrateur
- ▶ Midway Aircraft Corporation (filiale de FALCON JET) (États-Unis), *Chairman*
- ▶ Sitam America Corp. (États-Unis), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Laurent Dassault Rond-Point (SCI), Associé gérant
- ▶ Laurent Dassault Rond-Point II (SAS), Président
- ▶ 21 Central Partners (groupe BENETTON), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Société Financière Louis Potel & Chabot, Censeur
- ▶ SCI Les Hautes Bruyères, Associé
- ▶ Sagard Private Equity Partners SAS, Membre du Comité Consultatif
- ▶ Pechel Industrie SAS, Membre du Comité de suivi
- ▶ Comité des Champs-Élysées, Administrateur
- ▶ FLCP & ASSOCIÉS, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Amis du Fond Régional Art Contemporain Aquitaine, Président
- ▶ Amis du Musée (Centre Pompidou), Administrateur
- ▶ Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), Administrateur
- ▶ Amis du Musée d'Orsay et de L'Orangerie, Vice-Président et Administrateur
- ▶ Fond pour Paris, Administrateur
- ▶ Association pour la Mémoire des Enfants Cachés et des Justes, Membre du Conseil d'administration et Trésorier
- ▶ Amis de la Fondation Serge Dassault, Président
- ▶ Organisation pour la Prévention et la Cécité (OPC), Administrateur
- ▶ Association des Anciens Honneurs Héritaires, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Kudelski SA (*) (Suisse), Administrateur et Membre du Comité stratégique
- ▶ Skidata (Nagra Kudelski Group), Administrateur et membre du Comité stratégique
- ▶ La Maison (groupe CICUREL) (Luxembourg), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Catalyst Investments II LP, *Chairman of the Advisory Board*
- ▶ LEPERCQ, de NEUFLIZE & co. Inc (États-Unis), Administrateur
- ▶ Real Estate SCA SICAR (Luxembourg), Président du Comité Investisseurs
- ▶ BANQUE WARWICK (Île Maurice), Administrateur
- ▶ GEOSATIS (Secure Electronic Monitoring solution) (Suisse), Administrateur
- ▶ CNP (Compagnie Nationale à portefeuille) (Belgique), Administrateur
- ▶ Power Corporation of Canada, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ The Related Party and Conduct Review Committee of Power Corporation of Canada, Membre

(*) Société cotée.

1.1.1.3. Liens familiaux

Il existe un lien familial entre le Président et un membre du Conseil de surveillance : M. Yannick Bolloré est le frère de M. Cyrille Bolloré. Tous deux sont les fils de M. Vincent Bolloré, Censeur. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial entre les membres du Conseil de surveillance.

Il existe un lien familial entre deux membres du Conseil de surveillance et un membre du Directoire : M. Cédric de Bailliencourt est le cousin de MM. Yannick et Cyrille Bolloré. À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial entre les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire.

1.1.1.4. Absence de conflit d'intérêts

Chaque membre du Conseil de surveillance s'attache au respect de l'intérêt social de Vivendi et à la promotion de la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre la société et les membres du Conseil de surveillance ou le Censeur, tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance dispose que ses membres et les Censeurs ont pour devoir de faire part au Conseil et au membre référent de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir, dans laquelle ils sont ou seront susceptibles de se trouver. Il prévoit en outre que le membre référent a pour mission de coordonner au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération les diligences visant à identifier, examiner et prévenir toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle au sein du Conseil.

Lorsque le Conseil de surveillance délibère sur un sujet concernant directement ou indirectement un de ses membres, celui-ci est invité, le cas échéant, à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil. Pour les sujets susceptibles de concerner le Président du Conseil de surveillance, la présidence de la séance est alors confiée momentanément au Vice-Président. S'agissant des sujets susceptibles de concerner le Censeur, celui-ci est invité, le cas échéant, à quitter, le temps des débats, la réunion du Conseil.

Les relations d'affaires qui peuvent exister entre le Groupe Bolloré et certaines filiales du groupe Vivendi s'inscrivent dans le cadre de relations commerciales courantes conclues à des conditions normales de marché et n'engendrent pas de conflits d'intérêts entre Vivendi et MM. Yannick, Cyrille et Vincent Bolloré. Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 22.3 « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2019 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

En outre, en application des dispositions de l'article L. 225-87 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte »), le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a formalisé une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Le descriptif de cette procédure et de sa mise en œuvre est présenté en section 1.2.10 du présent chapitre.

1.1.1.5. Absence de condamnation pour fraude, de responsabilité dans une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ; et
- ▶ aucun membre du Conseil de surveillance 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.

1.1.1.6. Conventions passées entre la société et l'un des membres du Conseil de surveillance – Contrats de services

Il n'existe aucune convention ni aucun contrat de services entre un membre du Conseil de surveillance et la société ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

1.1.1.7. Prêts et garanties accordés aux membres du Conseil de surveillance

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur de l'un des membres du Conseil de surveillance.

1.1.1.8. Compétence et Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Rôle et pouvoirs du Conseil de surveillance en application des dispositions légales et statutaires

Le Président et le Vice-Président du Conseil de surveillance, élus pour une durée n'excédant pas leur mandat de membre du Conseil de surveillance, sont chargés de convoquer le Conseil de surveillance aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et d'en diriger les débats.

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, nomme les membres du Directoire, dont il fixe les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant leur rémunération. Il peut les révoquer à tout moment.

Le Conseil de surveillance examine et arrête les orientations stratégiques de la société. Il autorise le Directoire à mettre en œuvre les opérations importantes d'acquisition, de cession ou de restructuration interne ou celles susceptibles d'avoir un impact sur la structure financière du groupe ainsi que les accords de partenariat stratégiques. Il examine la politique en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Le Conseil de surveillance contrôle la gestion de la société par le Directoire. À cette fin, il exerce les pouvoirs prévus par la loi et les statuts.

Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Conseil de surveillance constitue un document purement interne destiné à préciser les statuts de la société, les modalités pratiques de fonctionnement du Conseil de surveillance ainsi que les droits et devoirs de ses membres. Il est inopposable aux tiers et ne peut être invoqué par eux à l'encontre des membres du Conseil de surveillance.

Rôle et pouvoirs du Conseil de surveillance en application du Règlement intérieur

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, se prononce sur les candidatures des mandataires sociaux de la société à des fonctions d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance dans des sociétés tierces.

Le Conseil de surveillance autorise préalablement à leur mise en œuvre les opérations suivantes :

- ▶ cession ou acquisition totale ou partielle de participations ou d'entreprises dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 300 millions d'euros ;
- ▶ émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social et d'emprunts obligataires convertibles au-delà de 100 millions d'euros ;
- ▶ émissions d'emprunts obligataires non convertibles au-delà de 500 millions d'euros, à l'exception de toutes opérations de renouvellement d'emprunts obligataires dans des conditions meilleures que celles consenties à la société ;
- ▶ propositions de programmes de rachats d'actions à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, opérations de financement significatives ou susceptibles de modifier substantiellement la structure financière de la société, à l'exception des opérations de financement s'inscrivant dans le cadre de la gestion dynamique de la dette de la société ;
- ▶ constitution de sûretés, octroi de cautions, avals ou garanties en faveur de tiers par le Directoire dans la double limite d'un montant de 300 millions d'euros par engagement et d'un milliard d'euros pour le total des engagements. Cette autorisation donnée au Directoire pour 12 mois est réexaminée chaque année ;
- ▶ opérations importantes de restructuration interne, opérations se situant hors de la stratégie annoncée et accords de partenariat stratégiques ;
- ▶ mise en place de plans d'attribution d'actions de performance ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires ;
- ▶ attributions d'actions de performance aux membres du Directoire ; et détermination du nombre d'actions devant être conservé pendant la durée du mandat de chacun des membres du Directoire ;
- ▶ propositions à l'Assemblée générale des actionnaires de modifications statutaires, d'affectation du résultat et de fixation du dividende ;
- ▶ fixation de la politique et des éléments de rémunération des membres du Directoire et élaboration du rapport sur le gouvernement d'entreprise et du texte des résolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires se rapportant à ce qui précède.

1.1.1.9. Rôle et missions du membre référent du Conseil de surveillance

Le Conseil peut désigner en son sein un membre référent, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, parmi les membres qualifiés d'indépendants par le Conseil de surveillance.

Le membre référent demeure en fonction pendant la durée de son mandat de membre du Conseil. Le Conseil peut décider à tout moment de mettre fin à cette fonction. Quelle qu'en soit la raison, la perte de la qualité de membre indépendant met fin aux fonctions de membre référent.

Le membre référent est investi des missions suivantes :

- ▶ évaluation du fonctionnement du Conseil : le membre référent assure, en liaison avec le Secrétaire général, la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil et en rend compte au Conseil, en lien avec le Comité de gouvernance, nomination et rémunération ;
- ▶ prévention des conflits d'intérêts : il coordonne au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération les diligences visant à identifier, examiner et prévenir toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, au sein du Conseil de surveillance, ou avec les Censeurs. Il porte à la connaissance du Président les éventuelles situations de conflit d'intérêts ainsi identifiées et rend compte de ses travaux au Conseil ;
- ▶ suivi des conditions nécessaires au bon fonctionnement du Conseil, le membre référent veille à l'application du Règlement intérieur du Conseil ainsi qu'au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il formule toute proposition ou recommandation qu'il juge utile. Il s'assure que les membres du Conseil sont en mesure d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions possibles et dans le respect de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Il s'assure qu'ils bénéficient d'un niveau d'information suffisant.

1.1.1.10. Rôle et missions du Censeur

L'article 10-6 des statuts prévoit la possibilité pour le Conseil de surveillance de nommer un ou deux Censeurs, ce qui permet de faire bénéficier la société d'expériences spécifiques dans des domaines précis et souvent spécialisés. Les Censeurs participent, avec voix consultative, aux travaux du Conseil et peuvent exprimer leur avis en toute indépendance et contribuer à l'enrichissement de ses travaux.

Dans ce cadre, le Conseil de surveillance, sur proposition du Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, dans sa séance du 15 avril 2019, de nommer en qualité de Censeur pour une durée de quatre ans M. Vincent Bolloré, dont le mandat de membre du Conseil de surveillance a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le même jour. M. Vincent Bolloré ne perçoit aucune rémunération à ce titre.

Son expertise et son expérience, qui recouvrent la totalité des compétences requises au sein du Conseil, offrent ainsi à Vivendi la hauteur de vue nécessaire pour mener à bien la poursuite sur le long terme de son projet d'intégration, initié en 2014, autour des métiers des contenus, des médias et de la communication.

À la suite de cette nomination, la société s'est notamment assurée que le Censeur avait pris connaissance de la réglementation relative aux abus de marché, et plus spécifiquement des règles d'abstention de communication d'une information privilégiée. Le Conseil a par ailleurs renforcé les mesures de gestion des conflits d'intérêts existantes, de telle sorte que le Censeur n'assiste pas aux débats en cas de situation de conflits d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir. Se reporter à la procédure relative aux conflits d'intérêts décrite au paragraphe 1.1.1.4 du présent chapitre.

Depuis sa nomination, le Censeur est régulièrement consulté, notamment en raison de son expérience et de son expertise du groupe et de ses métiers.

1.1.1.11. L'information et les délibérations du Conseil de surveillance

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et peuvent se faire communiquer, préalablement à toute réunion, tous les documents qu'ils estiment utiles. Le droit à l'information des membres du Conseil de surveillance est organisé selon les modalités pratiques exposées ci-après.

L'information préalable aux réunions du Conseil de surveillance

Le Président du Conseil de surveillance, assisté du Secrétaire général, transmet aux membres du Conseil les informations appropriées, en fonction des points de l'ordre du jour.

L'information régulière du Conseil de surveillance

Outre l'information régulière du Conseil de surveillance par le Directoire sur la marche de la société et les points marquants ainsi que sur la situation financière, la trésorerie, les engagements de Vivendi ou tous événements et opérations significatifs, le Directoire présente un rapport trimestriel au Conseil de surveillance sur son activité et la marche des affaires du groupe.

Les demandes d'information des membres du Conseil de surveillance portant sur des sujets spécifiques sont adressées au Président et au Secrétaire général, ce dernier étant chargé d'y répondre dans les meilleurs délais en liaison avec le Président du Directoire. Afin de compléter leur information, les membres du Conseil de surveillance disposent de la faculté de rencontrer les membres du Directoire ainsi que les principaux dirigeants de la société, y compris hors la présence des membres du Directoire, après en avoir informé le Président du Conseil de surveillance.

Caractère collégial des délibérations du Conseil de surveillance et confidentialité des informations

Le Conseil de surveillance est un organe collégial : ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres. Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées par la société, qu'ils reçoivent dans le cadre des délibérations du Conseil et de ses Comités, et des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président du Conseil de surveillance ou du Directoire.

Si le Conseil de surveillance a connaissance d'une information confidentielle, précise et susceptible d'avoir, au moment de sa publication, une incidence sensible sur le cours du titre de la société ou des sociétés que celle-ci contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, les membres du Conseil doivent s'abstenir de communiquer cette information à un tiers tant qu'elle n'a pas été rendue publique et s'interdire de réaliser toute opération sur les titres de la société.

Conformément à l'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance se réunit au moins une fois par an hors la présence des membres du Directoire. Par ailleurs, chaque fois que ses membres en expriment le besoin et en fonction de l'ordre du jour, le Conseil de surveillance dispose de la faculté de se réunir hors la présence de son Président.

1.1.1.12. Travaux du Conseil de surveillance en 2019

Au cours de l'année 2019, le Conseil de surveillance s'est réuni sept fois avec un taux moyen d'assiduité de 96,2%.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- ▶ l'examen de la marche opérationnelle des principales activités du groupe ;
- ▶ les perspectives de croissance interne et externe du groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe ;
- ▶ la revue régulière des projets d'acquisition et de cession ;
- ▶ le projet de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group ;
- ▶ l'acquisition de 100 % du capital d'Editis ;
- ▶ l'acquisition par Groupe Canal+ de M7 ;
- ▶ l'acquisition des droits de diffusion de la Champions League par Groupe Canal+ ;
- ▶ différents projets de développement de Groupe Canal+ (le projet de partenariat de distribution et de sous-licence avec beIN Sports, l'accord de distribution avec the Walt Disney Company France) ;
- ▶ l'acquisition de 100 % d'Endemol Shine Group par Banijay Group Holding (détenu à 31,4 % par Vivendi) ;
- ▶ le suivi de l'évolution de la gouvernance de Telecom Italia ;
- ▶ la transformation de la société en société européenne ;
- ▶ les synergies et initiatives transversales au sein du groupe ;
- ▶ l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- ▶ l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et travaux du Comité d'audit ;
- ▶ l'examen des comptes consolidés et annuels 2018 et du budget 2019, l'information sur les comptes consolidés semestriels 2019 arrêtés par le Directoire ;
- ▶ la situation de trésorerie du groupe ;
- ▶ le renouvellement du programme EMTN et l'augmentation de sa taille de 3 à 5 milliards d'euros ;
- ▶ la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions et sa poursuite ;
- ▶ l'examen des conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et poursuivies au cours de l'exercice 2018 ;
- ▶ l'arrêté de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- ▶ l'approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- ▶ l'examen des rapports trimestriels d'activité établis par le Directoire ;
- ▶ l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et travaux du Comité de gouvernance, nomination et rémunération ;
- ▶ la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- ▶ la nomination d'un Censeur ;

- ▶ l'autorisation de la conclusion du contrat de travail du Conseiller du Président du Directoire;
- ▶ l'autorisation de la modification des contrats de travail de certains dirigeants de la société;
- ▶ l'examen des plans de succession au sein du groupe;
- ▶ l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités;
- ▶ la rémunération du Président du Conseil de surveillance;
- ▶ la fixation de la rémunération du Président du Directoire et de ses membres;
- ▶ l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire;
- ▶ la modification des éléments de calcul pour la fixation des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif à prestations définies dont bénéficient le Président et les membres du Directoire;
- ▶ l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle de mixité et de diversité;
- ▶ la politique et la situation de l'actionnariat salarié;
- ▶ l'augmentation de capital réservée aux salariés en 2019;
- ▶ le projet d'opération d'actionnariat salarié pour 2020;
- ▶ l'examen et l'approbation, le cas échéant, des propositions et travaux du Comité RSE;
- ▶ l'examen de la politique en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE);
- ▶ l'arrêté des projets de résolution couvrant la politique et les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019;
- ▶ la revue des résolutions arrêtées par le Directoire et soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019;
- ▶ le suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi à Mediaset.

1.1.1.13. L'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance

De manière périodique et tous les trois ans au moins, le Conseil de surveillance procède à une évaluation formalisée de son fonctionnement avec le concours du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. À cette occasion, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération procède chaque année à un examen de la situation de chaque membre du Conseil de surveillance, au regard notamment de sa contribution individuelle, de l'équilibre des compétences au sein du Conseil et de la

prévention de toute situation de conflits d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, a procédé à l'examen de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire remis à chacun des membres du Conseil de surveillance et au travers d'entretiens individuels animés par le Secrétaire général sous la supervision du membre référent. Il résulte de cet examen que :

- ▶ les membres du Conseil de surveillance sont satisfaits de la taille et de la composition du Conseil en termes d'âge, de nationalité et de diversité de profils et de compétences, mais certains considèrent que la nomination d'un nouveau membre pourrait être bénéfique au Conseil;
- ▶ ils estiment que les délais de convocation, la conduite des réunions du Conseil, la prise en compte de leurs demandes, ainsi que la répartition des travaux entre le Conseil et les Comités sont satisfaisants;
- ▶ les membres du Conseil de surveillance estiment recevoir l'information dont ils ont besoin pour exercer pleinement leur mandat;
- ▶ les membres du Conseil de surveillance considèrent que le Conseil intervient sur les questions et sujets de son ressort et que son niveau d'implication dans les décisions importantes de la société est satisfaisant, notamment sur les questions financières et stratégiques du groupe, mais aussi sur les sujets actuels de traitement de l'information extra-financière;
- ▶ ils notent que le Conseil de surveillance est attentif aux enjeux sociétaux et environnementaux et manifeste une volonté de les prendre davantage en considération.

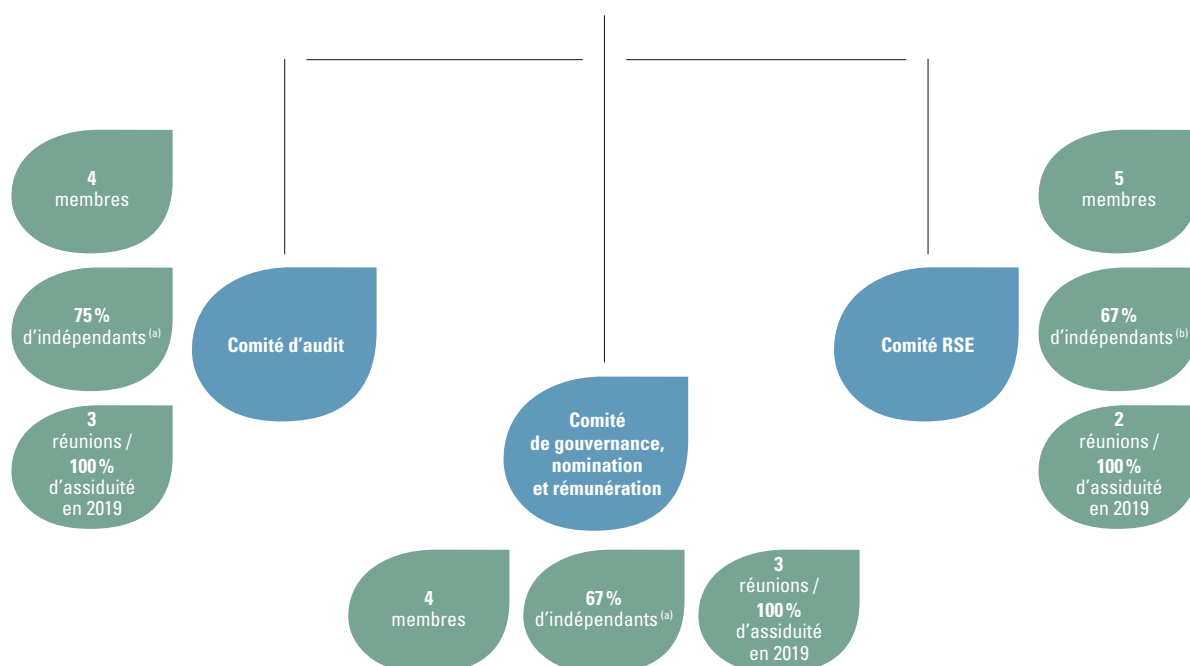
À l'issue de cet examen, le Conseil de surveillance a considéré qu'il serait bénéfique de renforcer son expertise en matière de développement et de stratégie, avec la nomination d'un nouveau membre indépendant. L'indépendance du Conseil serait ainsi portée de 56 % actuellement, à 60 % à l'issue de la nomination de ce nouveau membre.

1.1.1.14. Les Comités du Conseil de surveillance

Organisation et fonctionnement des Comités

Le Conseil de surveillance a créé en son sein trois comités spécialisés dont il a fixé la composition et les attributions : (i) le Comité d'audit, (ii) le Comité de gouvernance, nomination et rémunération et (iii) le Comité RSE. Leur composition figure ci-après. Les attributions des Comités ne peuvent avoir pour effet de déléguer les pouvoirs qui sont attribués par la loi ou les statuts au Conseil de surveillance ni pour effet de réduire ou de limiter les pouvoirs du Directoire. Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas.

CONSEIL DE SURVEILLANCE



(a) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

(b) Hors prise en compte du membre représentant les actionnaires salariés et du membre représentant les salariés.

Le Conseil de surveillance a désigné au sein de chaque Comité un Président. Les trois Comités du Conseil de surveillance sont composés de membres du Conseil, nommés par celui-ci. Leurs membres sont désignés à titre personnel et ne peuvent pas se faire représenter. Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Celles-ci se tiennent au siège social de la société ou en tout autre lieu décidé par le Président du Comité. Les réunions des Comités peuvent également se tenir par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion, après concertation avec le Président du Conseil de surveillance. Un compte-rendu des réunions de chaque Comité est établi sous l'autorité du Président de ce Comité et transmis aux membres du Comité ainsi qu'à tous les membres du Conseil de surveillance. Une information sur les travaux des Comités fait l'objet d'une présentation ci-après.

Pour l'accomplissement de ses missions, chaque Comité peut se faire communiquer par le Directoire tout document qu'il estime utile. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance, et recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président de chaque Comité peut inviter l'ensemble des membres du Conseil de surveillance à assister à une séance de son Comité. Seuls les membres du Comité prennent part aux décisions de celui-ci. Chaque Comité peut décider d'inviter, en tant que de besoin, toute personne de son choix à ses réunions.

Le Conseil de surveillance peut, outre les Comités permanents, décider de constituer pour une durée limitée des Comités ad hoc pour des opérations ou missions exceptionnelles par leur importance ou leur spécificité, composés de tout ou partie de ses membres.

Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est actuellement composé de quatre membres, dont trois sont indépendants et ayant tous une compétence financière ou comptable. Ses membres sont : Cathia Lawson-Hall (Présidente), Cyrille Bolloré, Michèle Reiser et Katie Stanton.

Activité

Les membres du Comité d'audit reçoivent, le cas échéant, lors de leur nomination, une information sur les normes comptables, financières et opérationnelles en vigueur dans la société et le groupe.

Au cours de l'année 2019, le Comité d'audit s'est réuni trois fois, en présence des Commissaires aux comptes, avec un taux d'assiduité de 100 %. Dans le cadre de ses travaux, il a notamment auditionné les Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Secrétaire général, la Directrice juridique du groupe, le Directeur consolidation et reporting financier, le Directeur des financements et de la trésorerie, le Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité, le Directeur fiscal et le Directeur de l'audit et des risques.

Ses travaux ont notamment porté sur l'examen :

- des comptes de l'exercice 2018, des comptes semestriels 2019 et des rapports des Commissaires aux comptes ;
- du budget 2019 ;
- de la politique financière du groupe et de sa situation financière ;
- des tests de dépréciation d'actifs ;
- de la gestion financière du groupe (placement, endettement, change) ;

- ▶ du suivi de l'évolution des normes comptables;
- ▶ des travaux de l'audit interne du siège et des filiales et des procédures de contrôle interne au sein du groupe;
- ▶ de l'analyse des risques et des contrôles clés associés;
- ▶ du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise;
- ▶ des risques fiscaux et de l'évolution du cadre fiscal en France;
- ▶ de la politique d'assurance;
- ▶ des missions non audit des Commissaires aux comptes et de leurs honoraires;
- ▶ de la mise en place et du déploiement du programme de conformité sur les mesures anticorruption, le devoir de vigilance et les données personnelles;
- ▶ de la cartographie des risques et du plan d'audit 2020;
- ▶ de la cartographie des risques RSE;
- ▶ de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales;
- ▶ du suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi à Mediaset.

Comité de gouvernance, nomination et rémunération

Composition

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération est actuellement composé de quatre membres, dont deux sont indépendants, soit plus de la moitié d'indépendants ⁽¹⁾. Ses membres sont : Philippe Bénacin (Président), Cyrille Bolloré, Paulo Cardoso, et Aliza Jabès.

Activité

En 2019, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération s'est réuni trois fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- ▶ la rémunération du Président du Conseil de surveillance;
- ▶ la rémunération fixe et variable des membres du Directoire et de son Président;
- ▶ les bonus 2018, versés en 2019;
- ▶ les dépenses des mandataires sociaux;
- ▶ la politique de rémunération pour 2019;
- ▶ la modification des éléments de calcul pour la fixation des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif à prestations définies dont bénéficient le Président et les membres du Directoire;
- ▶ la transformation de la société en société européenne;

- ▶ les principales modifications issues de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte »);
- ▶ les projets de résolutions arrêtés par le Directoire et le Conseil de surveillance, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019;
- ▶ l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 sur les rémunérations du Président et des membres du Directoire;
- ▶ la mise en œuvre en 2019 d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance;
- ▶ la mise en œuvre en 2019 d'une augmentation de capital réservée aux salariés;
- ▶ les principales caractéristiques du projet d'opération d'actionariat salarié pour 2020;
- ▶ la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités;
- ▶ la nomination d'un Censeur;
- ▶ l'autorisation de la conclusion du contrat de travail du Conseiller du Président du Directoire;
- ▶ l'autorisation de la modification des contrats de travail de certains dirigeants de la société;
- ▶ l'examen de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance;
- ▶ l'examen des plans de succession au sein du groupe et la rétention des talents clés;
- ▶ l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle, de mixité et de diversité;
- ▶ l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités.

Comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)

Composition

Le Comité RSE est actuellement composé de cinq membres, dont deux membres indépendants. Ses membres sont : Paulo Cardoso (Président), Véronique Driot-Argentin, Cathia Lawson-Hall, Sandrine Le Bihan et Michèle Reiser.

Activité

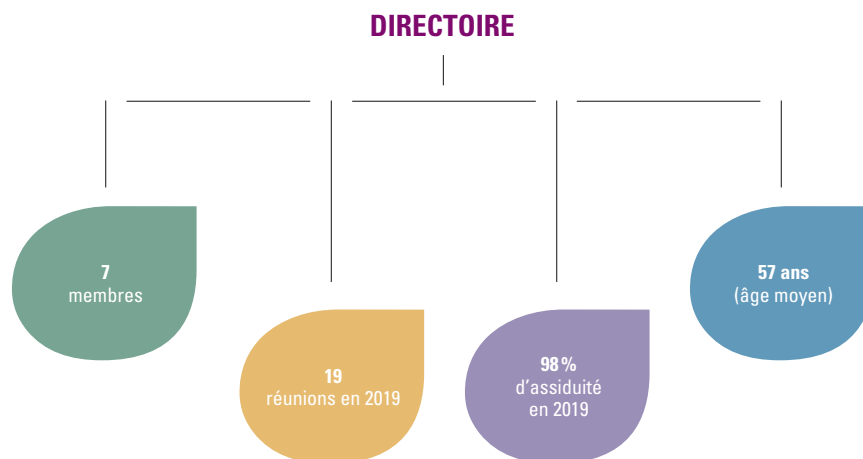
En 2019, le Comité RSE s'est réuni deux fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- ▶ la déclaration de performance extra-financière;
- ▶ le Comité diversité;
- ▶ les partenariats du groupe;
- ▶ la contribution sociale et environnementale du groupe.

(1) Le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte.

1.2. Le Directoire



1.2.1. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions statutaires (article 12), le Directoire doit être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus. Ils sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. Les fonctions des membres du Directoire prennent fin, au plus tard, à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le membre atteint l'âge de 68 ans. Toutefois, le Conseil de surveillance peut, en une ou plusieurs fois, le proroger dans ses fonctions pour une durée totale n'excédant pas deux années (article 12 des statuts).

Conformément aux dispositions statutaires (article 14), chaque membre du Directoire a la possibilité d'assister aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Depuis 2015, chaque membre du Directoire est référent d'un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance. La mise en place des référents permet de favoriser le dialogue et les échanges entre les membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

1.2.2. COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Composition actuelle du Directoire

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Conseil veille à ce que la composition du Directoire permette d'assurer la mise en œuvre de la stratégie définie, dans le meilleur intérêt de l'ensemble des actionnaires et des parties prenantes. Les membres du Directoire peuvent exercer des fonctions plus transversales au sein du groupe Vivendi ou de son actionnaire de référence.

Le Directoire est actuellement composé de sept membres, dont le mandat arrivera à échéance le 23 juin 2022 (1). Les informations individuelles les concernant figurent ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire actuellement en fonction ».

À la suite de l'intégration globale de Vivendi dans les comptes de Bolloré, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance,

nomination et rémunération, a considéré qu'il était dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de Vivendi que le Directoire puisse bénéficier du complément d'expérience de deux représentants du Groupe Bolloré, en charge de la coordination inter-groupes concernant les aspects comptables normatifs et la communication financière. Depuis leur nomination, leur implication s'est étendue aux aspects plus opérationnels des activités du groupe Vivendi :

- M. Gilles Alix a renforcé son implication dans le développement du pôle Nouvelles Initiatives, notamment en Afrique, et a contribué à la finalisation de l'accord annoncé le 31 décembre 2019 entre Vivendi et un consortium mené par Tencent relatif à son projet d'entrée à hauteur de 10 % dans le capital d'Universal Music Group ;
- M. Cédric de Bailliencourt a étendu aux aspects extra-financiers sa mission de coordination des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes ; son implication dans les dossiers financiers stratégiques de Vivendi a également été renforcée, notamment dans le cadre de la réalisation de la cession du solde de la participation dans Ubisoft et des principaux financements bancaires.

Par ailleurs, certains membres du Directoire peuvent exercer des fonctions opérationnelles au sein du groupe, notamment chez Gameloft, Groupe Vivendi Africa et Vivendi Village.

Évolution de la composition du Directoire

Le Conseil de surveillance (2), et plus généralement le groupe Vivendi, attachent la plus haute importance aux enjeux de mixité et de diversité au sein des équipes dirigeantes.

Le nombre des membres du Directoire étant aujourd'hui à son maximum légal et statutaire, il ne peut utilement être complété par la nomination de nouveaux membres. Néanmoins, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a fixé pour objectif, en cas de départs anticipés, la nomination d'une femme au Directoire avant fin 2020, et d'une autre femme en 2021.

(1) Mandat renouvelé pour quatre années à compter du 24 juin 2018, suite à la décision du Conseil de surveillance du 17 mai 2018.

(2) Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 11 membres, dont six femmes (se reporter au paragraphe 1.1.1.2 du présent chapitre).

Liste des membres du Directoire en fonction

Nom	Principales fonctions	Âge	Date de première nomination et de dernier renouvellement	Nombre de mandats dans des sociétés cotées hors groupe (*)	Taux de présence individuel aux séances du Directoire	Nombre d'actions détenues directement et au travers du PEG (**)
M. Arnaud de Puyfontaine	Président du Directoire	55	23/04/2018 24/06/2014	1	100 %	278 598
	Membre du Directoire		23/04/2018 26/11/2013			
M. Gilles Alix	Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination inter-groupes	61	23/04/2018 01/09/2017	0	100 %	3 705
M. Cédric de Bailliencourt	Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes	50	23/04/2018 01/09/2017	1	100 %	4 436
M. Frédéric Crépin	Membre du Directoire, Secrétaire général du groupe et <i>Chief Compliance Officer</i> Groupe	50	23/04/2018 10/11/2015	0	100 %	176 913
M. Simon Gillham	Membre du Directoire, Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi	64	23/04/2018 10/11/2015	0	89,5 %	160 545
M. Hervé Philippe	Membre du Directoire et Directeur financier	61	23/04/2018 24/06/2014	0	100 %	82 541
M. Stéphane Roussel	Membre du Directoire et Directeur général en charge des opérations, Président-Directeur général de Gameloft	58	23/04/2018 24/06/2014	0	100 %	258 526

(*) Nombre de mandats exercés à l'extérieur d'un même périmètre de consolidation. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction ».

(**) Les parts détenues dans le Plan d'épargne groupe (PEG) ont été valorisées sur la base du cours de clôture de l'action Vivendi du 31 décembre 2019, soit 25,82 euros.

Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction

**ARNAUD DE PUYFONTAINE**

Président du Directoire

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000).

Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen puis comme *project manager* en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie.

En 1990, il rejoint le Figaro en tant que Directeur délégué.

Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige *Télé Poche* et *Studio Magazine*, gère l'acquisition de *Télé Star* et *Télé Star Jeux* et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur général d'Emap France en 1998.

En 1999, il est nommé Président-Directeur général d'Emap France, et en 2000 il rejoint le *Board* exécutif d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la Présidence de EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo.

En août 2006, il est nommé Président-Directeur général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK.

En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé *Executive Vice-President* de *Hearst Magazines International*. En août 2013, il est nommé *Managing Director* de Western Europe. Il a été Président de ESCP Europe Alumni.

De janvier à juin 2014, Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur général des activités médias et contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire.

MANDATS EN COURS**Groupe Vivendi (en France)**

- ▶ Universal Music France (SAS), Président du Conseil de surveillance
- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Havas, Administrateur
- ▶ Antinea 6, Président du Conseil d'administration
- ▶ Editis Holding, Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Innit, Membre du Comité consultatif
- ▶ French American Foundation, Président d'Honneur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (*) (Italie), Administrateur et Membre du Comité stratégique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Groupe Canal+, Président du Conseil de surveillance
- ▶ Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de surveillance
- ▶ Banijay Group (SAS), Représentant permanent de Vivendi au Comité de surveillance
- ▶ Kepler, Administrateur indépendant
- ▶ Groupe Melty, Administrateur
- ▶ French-American Foundation, Président
- ▶ ESCP Europe Alumni, Président

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (*) (Italie), Président exécutif, Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration
- ▶ GVT Participações SA (Brésil), Président du Conseil d'administration
- ▶ The National Magazine Company Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Hearst-Rodale UK Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Handbag.com Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Hearst Magazines UK 2012-1 (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ F.E.P. (UK) Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ COMAG (Condé Nast Magazine Distributors Limited) (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ PPA (Professional Publishers Association) (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Compagnie Internationale de Presse et de Publicité (Monaco), Administrateur
- ▶ Hearst Magazines, SL (Espagne), Administrateur
- ▶ Hearst Magazines Italia SpA (Italie), Administrateur
- ▶ Iceberg lux, Membre du Comité consultatif
- ▶ Gloo Networks plc. (*) (Grande-Bretagne), Président non exécutif
- ▶ Schibsted Media Group, Administrateur indépendant

(*) Société cotée.



GILLES ALIX

Membre du Directoire

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Gilles Alix est diplômé de l'EM Lyon et expert-comptable. Il est Directeur général du Groupe Bolloré depuis 2006.

Il débute sa carrière dans l'audit au BEFEC en 1982. Il rejoint le Groupe Bolloré en 1987 au poste de Directeur financier de la division films basée en Bretagne. Ses fonctions seront par la suite élargies à l'ensemble des divisions industrielles avant d'être nommé en 1994 Directeur du Contrôle de gestion du groupe.

À compter de 1997, M. Gilles Alix occupe différents postes dans l'activité transport et logistique du groupe, notamment chez SAGA et DELMAS, sociétés qu'il préside de 1999 à 2006.

M. Gilles Alix est membre du Directoire de Vivendi depuis le 1^{er} septembre 2017.

Il est chevalier de l'ordre de la Légion d'honneur et de l'Ordre national du Mérite.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- Groupe Vivendi Africa (SAS), Président

Groupe Bolloré (en France)

- BlueElec (SAS), Directeur général
- Société Autolib' (SAS), Président
- Blue Project (SAS), Président et membre du Comité de direction
- Société Bordelaise Africaine (SAS), Président
- Blue Sun (SAS), Directeur général
- Compagnie des Tramways de Rouen, Administrateur
- Bolloré Africa Logistics, Administrateur
- Bolloré Logistics (SE), Administrateur
- Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- Bolloré SE (*), Représentant permanent de Bolloré Participations (SE) au Conseil d'administration
- Bolloré Energy, Représentant permanent de Bolloré (SE) au Conseil d'administration
- Financière de Cézembre, Représentant permanent de Bolloré (SE) au Conseil d'administration
- MP 42, Représentant permanent de Bolloré (SE) au Conseil d'administration
- Société Française Donges-Metz, Représentant permanent de Bolloré (SE) au Conseil d'administration
- Socotab, Représentant permanent de MP 42 au Conseil

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- African Investment Company, Président du Conseil d'administration
- Participaciones y Gestion Financiera SA, Président du Conseil d'administration
- Pargefi Helios Iberica Luxembourg, Président du Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon), Administrateur
- Blue Solutions Canada Inc. (ex-Bathium Canada Inc.), Administrateur
- Empresa de Manutencion y Consignation Maritima SA, Administrateur
- Internacional de Desarrollo Portuarios SA, Administrateur
- Movimientos Portuarios Internacionales SA, Administrateur
- Operativa Internacional Porturia SA, Administrateur
- Participaciones e Inversiones Porturias SA, Administrateur
- Participaciones Ibero Internacionales SA, Administrateur
- PDI, Administrateur
- Progosa Investment, Administrateur
- P.T.R. Finances SA, Administrateur
- Sorebol SA, Administrateur
- SNO Investments Ltd, Administrateur
- Pargefi Helios Iberica Luxembourg, Administrateur
- Sorebol UK Ltd, Administrateur

- Douala International Terminal, Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Senegal (ex-Bolloré Africa Logistics Senegal), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration
- Conakry Terminal, Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'administration
- Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun), Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil
- Congo Terminal, Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil
- La Forestière Équatoriale, Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil
- Camrail, Représentant permanent de SCCF au Conseil
- JSA Holding B.V., *Managing Director*
- Blue Congo, Président du Comité de Direction

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- Fred & Farid Group (SAS)

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Havas Média France (SA), Administrateur
- Havas, Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine au Conseil d'administration
- Bluealliance (SAS), Président
- Blue Sun (SAS), Président
- Bluecub (SAS), Président
- Bluely (SAS), Président
- Bluelib (SAS), Président
- Bluestorage, Président
- Blue Sun, Directeur général et Président
- Whaller, et Bolloré Logistics (SAS), Administrateur
- Blue Project, Membre du Comité de direction
- Havas Media Africa (SAS), Membre du Conseil exécutif
- Blue Solutions, Directeur général
- Bolloré Transport & Logistics Corporate, Directeur général
- Bluebus, Administrateur
- Camrail, Administrateur
- W&Cie, Représentant permanent de Bolloré
- CD Africa, Membre du Comité stratégique

(*) Société cotée.



CÉDRIC DE BAILLIENCOURT

Membre du Directoire

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Cédric de Baillencourt est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et titulaire d'un DESS Communication politique et sociale de l'université Paris I – Sorbonne.

Il est Directeur financier du Groupe Bolloré depuis 2008, Vice-Président de Bolloré et, depuis 2002, Vice-Président-Directeur général de Financière de l'Odé. Il rejoint le Groupe Bolloré en 1996 en tant que Directeur des participations.

M. de Baillencourt est membre du Conseil de surveillance de Vallourec, représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer.

M. de Baillencourt est membre du Directoire de Vivendi depuis le 1^{er} septembre 2017.

MANDATS EN COURS

Groupe Bolloré (en France)

- ▶ Financière de l'Odé SE (*), Vice-Président et Administrateur
- ▶ Bolloré SE (*), Vice-Président et Administrateur
- ▶ Compagnie du Cambodge (*), Vice-Président et Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Compagnie des Tramways de Rouen, Président du Conseil d'administration
- ▶ Financière Moncey (*), Président du Conseil d'administration
- ▶ Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Président du Conseil d'administration
- ▶ Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), Président du Conseil d'administration
- ▶ Compagnie des Glénans, Président
- ▶ Compagnie de Tréguennec, Président
- ▶ Compagnie de Guénolé, Président
- ▶ Compagnie de Guilvinec, Président
- ▶ Compagnie de Pleuven, Président
- ▶ Financière de Kerdevot, Président
- ▶ Financière V, Président
- ▶ Financière de Beg Meil, Président
- ▶ Financière d'Ouessant, Président
- ▶ Financière du Perquet, Président
- ▶ Financière de Pont-Aven, Président
- ▶ Financière d'Iroise, Président
- ▶ Imperial Mediterranean, Président
- ▶ Compagnie de Pont-l'Abbé, Président
- ▶ Financière de Quimperlé, Président
- ▶ Compagnie de Concarneau, Président
- ▶ Compagnie de l'Argol, Président
- ▶ Compagnie de Loctudy (SAS), Président
- ▶ Compagnie de Sauzon (SAS), Président
- ▶ Socarfi, Gérant
- ▶ Compagnie de Malestroit, Gérant
- ▶ Bolloré Participations SE, Administrateur
- ▶ Omnium Bolloré, Administrateur
- ▶ Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Socotab, Représentant permanent de Bolloré SE au Conseil d'administration

Groupe Bolloré (à l'étranger)

- ▶ Redlands Farm Holding, Président
- ▶ Plantations des Terres Rouges, Président du Conseil d'administration
- ▶ PTR Finances, Président du Conseil d'administration
- ▶ SFA, Président du Conseil d'administration
- ▶ African Investment Company, Administrateur
- ▶ Financière du Champ de Mars, Administrateur
- ▶ La Forestière Équatoriale (*), Administrateur
- ▶ BB Groupe, Administrateur
- ▶ PTR Finances, Administrateur
- ▶ Sorebol, Administrateur
- ▶ Technifin, Administrateur
- ▶ Pargefi Helios Iberica Luxembourg, Administrateur
- ▶ Participaciones y gestion financiera SA, Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil
- ▶ Nord-Sumatra Investissements, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Vallourec (*), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie), Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Socfinde, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- ▶ Terrasia, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- ▶ Socfin (ex-Socfinal) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- ▶ Induservices SA., Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Compagnie de Cornouaille, Président
- ▶ Financière de l'Odé, Directeur général
- ▶ Compagnie du Cambodge, Président du Directoire
- ▶ Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Président
- ▶ Financière de Sainte-Marine, Président
- ▶ SCI Lombertie, Co-gérant
- ▶ Socfinaf (ex-Intercultures) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- ▶ Musée national de la Marine, Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Socfinasia (*), Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil

(*) Société cotée.



FRÉDÉRIC CRÉPIN

Membre du Directoire

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Frédéric Crépin est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences-Po) et titulaire d'un DESS de droit européen des affaires (université de Paris II – Panthéon-Assas), d'un DEA de droit social (université de Paris X – Nanterre) et d'un Master de droit américain (LL.M.), *New York University, School of Law*.

Avocat aux Barreaux de Paris et de New York, M. Frédéric Crépin débute sa carrière au sein de cabinets d'avocats. De 1995 à 1998, il a été collaborateur au cabinet d'avocats Siméon & Associés à Paris. De 1999 à 2000, il a été collaborateur au sein du cabinet d'avocats Weil, Gotshal & Manges LLP, à New York.

De juillet 2000 à août 2005, M. Frédéric Crépin occupe les fonctions de Chargé de mission au Secrétariat général et à la Direction juridique de Vivendi Universal. En août 2005 il est nommé Directeur juridique du groupe Vivendi. En juin 2014, il est nommé Secrétaire général du groupe Vivendi. En septembre 2015, il prend également les fonctions de Secrétaire général du Groupe Canal+. En octobre 2018, il est nommé *Chief Compliance Officer* Groupe.

Il est membre du Directoire depuis le 10 novembre 2015.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Gameloft, Administrateur
- ▶ Dailymotion, Administrateur
- ▶ Canal Olympia, Administrateur
- ▶ L'Olympia (SAS), Administrateur
- ▶ SIG 116 (SAS), Président
- ▶ SIG 120 (SAS), Président

Groupe Vivendi (à l'étranger)

- ▶ Vivendi Holding I LLC (États-Unis), Administrateur
- ▶ Vivendi Exchangeco Inc. (Canada), Vice-Président

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ SIG 73, Président-Directeur général et Administrateur
- ▶ SIG 108 (SAS), Président
- ▶ SIG 114 (SAS), Président
- ▶ SIG 115 (SAS), Président
- ▶ SIG 117 (SAS), Président
- ▶ SIG 119 (SAS), Président
- ▶ MyBestPro (ex-Wengo), Administrateur
- ▶ Société d'édition de Canal+, Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia (*), Administrateur et membre du Comité stratégique et du Comité nomination et rémunération

(*) Société cotée.



SIMON GILLHAM

Membre du Directoire

Nationalité britannique.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Simon Gillham, titulaire d'un *Bachelor of Arts* (Universités du Sussex et de Bristol) a débuté sa carrière en 1981 chez Thomson où il s'occupait de formation. En 1985, il crée sa propre société de formation et de communication : York Consultants. En 1991, il a été nommé Vice-Président Communications de Thomson Consumer Electronics. En 1994, il rejoint le groupe Carnaud Metalbox. Début 1999, Simon Gillham prend la Direction de la communication du groupe Valeo, avant de devenir Vice-Président Communication de Havas en avril 2001. Il a rejoint Vivendi en 2007 en tant que Directeur de la communication et du développement durable.

M. Simon Gillham est Président de Vivendi Village. À ce titre, il supervise les activités de Vivendi Ticketing, l'Olympia ainsi que le Théâtre de l'Œuvre. Il dirige également le pôle LIVE, Olympia Production et U-Live au sein de Vivendi Village. Il est Président de Copyrights Group en Grande-Bretagne.

Il est membre du Directoire depuis le 10 novembre 2015.

Simon Gillham est Président du CA Brive, club professionnel de rugby.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Dailymotion, Administrateur
- ▶ See Tickets (ex-Digitick), Administrateur
- ▶ Vivendi Village (SAS), Président
- ▶ L'Olympia (SAS), Président
- ▶ UBU Productions (SAS), Président
- ▶ OL Production, Administrateur

Groupe Vivendi (à l'étranger)

- ▶ Vivendi Live Limited (Royaume-Uni), *Chairman*
- ▶ See Group Limited (Royaume-Uni), Président du Conseil d'administration
- ▶ The Way Ahead Group (Royaume-Uni), Président du Conseil d'administration
- ▶ UK Ticketing Ltd (Royaume-Uni), Président du Conseil d'administration
- ▶ The Copyrights Group Limited (Royaume-Uni), Président
- ▶ Vivendi Ticketing US Ltd (États-Unis), Administrateur
- ▶ Paddington and Company Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Marketreach Licencing Services Limited (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ RBSA (Royaume-Uni), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ CA Brive club professionnel de rugby (CABCL), Président

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ MyBestPro (ex-Wengo) (SAS), Président
- ▶ Digitick, Président du Conseil d'administration
- ▶ Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Watchever, Président du Conseil d'administration
- ▶ La Chambre de Commerce Franco-britannique, Administrateur
- ▶ Fnac Darty (*), Représentant permanent de la Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland au Conseil d'administration

(*) Société cotée.



HERVÉ PHILIPPE

Membre du Directoire

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Hervé Philippe est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une licence de sciences économiques. Il commence sa carrière au Crédit National en 1982 comme chargé d'affaires pour le financement des entreprises de la région d'Île-de-France.

Il rejoint ensuite la Commission des opérations de Bourse (COB) en 1989 comme responsable du secteur regroupant les sociétés françaises inscrites à la Cote Officielle. De 1992 à 1998, il devient chef du Service des Opérations et de l'Information Financières.

En 1998, il rejoint le groupe Sagem où il exerce les fonctions de Directeur des affaires juridiques et administratives de Sagem SA (1998-2000), Directeur administratif et financier de Sfim (1999-2000), et Directeur de la communication de Sagem SA (2000-2001). En 2001, il prend les fonctions de Directeur financier et devient membre du Directoire de Sagem SA en 2003.

M. Hervé Philippe est nommé Directeur financier du Groupe Havas en novembre 2005 et en mai 2010, il est nommé Directeur général délégué jusqu'au 31 décembre 2013.

Il est Directeur financier de Vivendi depuis le 1^{er} janvier 2014 et membre du Directoire depuis le 24 juin 2014.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- ▶ Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de surveillance
- ▶ Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland (SAS), Président
- ▶ Dailymotion, Administrateur et membre du Comité d'audit
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Antinea 6, Administrateur
- ▶ Editis Holding, Membre
- ▶ Havas, Administrateur
- ▶ Banijay Group Holding (SAS), Représentant permanent de Vivendi Content au Comité de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Sifraba 2, Administrateur
- ▶ CA Brive club professionnel de rugby (CABCL), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Havas, Représentant permanent de Financière de Longchamp au Conseil d'administration
- ▶ Havas Life Paris, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- ▶ Havas Media France, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration
- ▶ Providence, Représentant permanent du Conseil d'administration de Havas
- ▶ BETC, Représentant permanent de Havas au Conseil de surveillance
- ▶ OPCI de la Seine et de l'Ourcq, Président du Conseil d'administration
- ▶ LNE, Président du Conseil d'administration
- ▶ HA Pôle ressources humaines, Président-Directeur général et Administrateur
- ▶ Havas 04, Président et membre du Comité de surveillance
- ▶ Havas 08, Président
- ▶ Rosapark (anciennement Havas 11), Président
- ▶ Havas 12, Président
- ▶ Havas 14, Président
- ▶ Havas 16, Président
- ▶ Havas Immobilier, Président
- ▶ Havas Participations, Président

- ▶ Financière de Longchamp, Président
- ▶ Havas RH, Président
- ▶ Havas Worldwide Paris, Administrateur
- ▶ W & Cie, Administrateur
- ▶ Havas Finances Services, Co-gérant
- ▶ Havas Publishing Services, Co-gérant
- ▶ Havas IT, Gérant
- ▶ Havas, Directeur général délégué
- ▶ Leg, Président
- ▶ MFG R&D, Vice-Président et membre du Conseil de surveillance
- ▶ Sifraba, Administrateur
- ▶ Jean Bal, Administrateur
- ▶ Harvest (*), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (Italie) (*), Administrateur
- ▶ GVT Participações SA (Brésil), Administrateur
- ▶ Maroc Telecom, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ GR.PO SA (Belgique), Administrateur
- ▶ HR Gardens SA (Belgique), Administrateur
- ▶ HR Gardens Belgium SA (Belgique), Administrateur
- ▶ EMDS Group SA (Belgique), Administrateur
- ▶ Banner Hills Systems Sprl (Belgique), Gérant
- ▶ Field Research Corporation (États-Unis), *Chairman*
- ▶ Havas Creative Inc. (États-Unis), *Senior Vice-President et Director*
- ▶ Havas North America Inc. (États-Unis), *Executive Vice-President et Director*
- ▶ Data Communique Inc. (États-Unis), *Director*
- ▶ Havas Middle East FZ LLC (Émirats arabes unis), *Director*
- ▶ Havas Management Portugal Unipessoal Lda (Portugal), *Manager*
- ▶ Havas Worldwide LLC (États-Unis), *Manager*
- ▶ Washington Printing LLC (États-Unis), *Manager*
- ▶ Havas Worldwide Brussels (Belgique), Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

(*) Société cotée.



STÉPHANE ROUSSEL

Membre du Directoire

Nationalité française.



Vivendi – 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Stéphane Roussel est diplômé de l'École des Psychologues Praticiens de Paris.

Il a débuté sa carrière dans le Groupe Xerox en 1985 et jusqu'en 1997.

De 1997 à 2004, M. Stéphane Roussel a évolué au sein du Groupe Carrefour.

Il a d'abord été Directeur des ressources humaines des hypermarchés France puis Directeur du développement ressources humaines à l'international pour être ensuite le Directeur des ressources humaines France pour l'ensemble du Groupe Carrefour.

De 2004 à 2009, il est Directeur des ressources humaines de SFR. De 2009 à 2012, il est Directeur des ressources humaines de Vivendi, avant d'être nommé Président-Directeur général de SFR en juin 2012, fonction qu'il occupe jusqu'en mai 2013 date à laquelle il rejoint la Direction générale du groupe Vivendi.

M. Stéphane Roussel est membre du Directoire de Vivendi depuis le 24 juin 2014. Depuis novembre 2015, il est Directeur général en charge des opérations après avoir été Directeur développement et organisation, depuis octobre 2014.

Depuis juin 2016, M. Stéphane Roussel est Président-Directeur général de la société Gameloft SE.

MANDATS EN COURS

Groupe Vivendi (en France)

- ▶ Gameloft SE, Président-Directeur général
- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Dailymotion, Administrateur
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Banijay Group Holding (SAS), Membre du Comité de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Wetechcare, Président
- ▶ Le Cercle de l'Excellence RH, Président
- ▶ Les entreprises pour la Cité, Président
- ▶ La Charte de la Diversité, Porte-parole

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Groupe Vivendi Africa (SAS), Président
- ▶ Banijay Group (SAS), Membre du Comité de surveillance
- ▶ Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Numericable-SFR, Représentant permanent de la Compagnie Financière 42, avenue de Friedland au Conseil d'administration
- ▶ Fondation SFR, Membre du Conseil d'administration
- ▶ Digitick SA, Président du Conseil d'administration
- ▶ Arpejeh, Président
- ▶ Fnac Darty (*), Représentant permanent de Vivendi au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (Italie) (*), Administrateur
- ▶ GVT Participações SA (Brésil), Administrateur
- ▶ Groupe Vivendi Africa Bénin (SAS), Président

(*) Société cotée.

1.2.3. LIENS FAMILIAUX

M. Cédric de Baillencourt, membre du Directoire, est le cousin de M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance et de M. Cyrille Bolloré, membre du Conseil de surveillance (se reporter au paragraphe 1.1.1.3. du présent chapitre).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre lien familial ni entre les membres du Directoire, ni entre ces derniers et les membres du Conseil de surveillance.

1.2.4. ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la société, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre Vivendi et les membres du Directoire et leurs intérêts personnels ou leurs autres obligations. MM. Cédric de Baillencourt et Gilles Alix, respectivement Vice-Président du Conseil d'administration de Bolloré SE et Directeur général du Groupe Bolloré, s'abstiennent, lors des réunions du Directoire, de prendre part aux décisions portant sur des opérations susceptibles d'intervenir, le cas échéant, avec le Groupe Bolloré.

Les membres du Directoire veillent à faire part au *Chief Compliance Officer* du groupe de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, actuelle ou à venir, les concernant.

1.2.5. ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, DE RESPONSABILITÉ DANS UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE

À la connaissance de la société, aucun membre du Directoire n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, ni d'une incrimination et/ou sanction publique officielle, ou été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, et 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.

1.2.6. CONVENTIONS PASSÉES ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'UN DES MEMBRES DU DIRECTOIRE – CONTRATS DE SERVICE

Les membres du Directoire, mandataires sociaux, sont liés à la société par un contrat de travail, à l'exception de M. Arnaud de Puyfontaine, qui a renoncé, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, au bénéfice de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance, dans sa séance du 24 juin 2014.

Aucun membre du Directoire n'est lié par un contrat de service avec Vivendi ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

1.2.7. PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

La société n'a accordé aucun prêt ou consenti aucune garantie en faveur des membres du Directoire.

1.2.8. COMPÉTENCE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE

Pouvoirs du Directoire en application des dispositions légales et statutaires

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Règlement intérieur

Le Règlement intérieur du Directoire constitue un document purement interne au Directoire destiné à organiser son fonctionnement et à inscrire la conduite de la Direction de la société dans le cadre des règles les plus récentes garantissant le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise. Il est inopposable aux tiers et ne peut être invoqué par eux à l'encontre des membres du Directoire.

1.2.9. MISSIONS ET ACTIVITÉS DU DIRECTOIRE EN 2019

Le Directoire est en charge de la gestion de la société, de la conduite de ses activités et de la mise en œuvre de la stratégie. Il doit, conformément à la loi, aux statuts et au Règlement intérieur du Conseil de surveillance, obtenir l'autorisation préalable de ce dernier dans certains cas (se reporter au paragraphe 1.1.1.8. supra).

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur plusieurs Comités internes constitués de responsables ou dirigeants opérationnels du siège et des principales filiales du groupe.

Au cours de l'année 2019, le Directoire s'est réuni 19 fois avec un taux d'assiduité de 98,49 %. Ses travaux ont notamment porté sur :

- ▶ les perspectives de croissance interne et externe du groupe ;
- ▶ les principales initiatives et opportunités stratégiques du groupe ;
- ▶ l'activité des principales filiales du groupe ;
- ▶ le projet de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group ;
- ▶ l'acquisition de 100 % du capital d'Editis ;
- ▶ le suivi de l'évolution du dossier Telecom Italia ;
- ▶ l'acquisition de 100 % d'Endemol Shine Group par Banijay Group Holding (détenu à 31,4 % par Vivendi) ;
- ▶ l'acquisition par Groupe Canal+ de M7 ;
- ▶ la transformation de la société en Société Européenne ;
- ▶ l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- ▶ l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2018, du budget 2019 et 2020, des comptes semestriels 2019 et le chiffre d'affaires des 1^{er} et 3^e trimestres 2019 ;
- ▶ la situation financière du groupe ;
- ▶ la situation de trésorerie du groupe ;
- ▶ la communication financière du groupe ;
- ▶ le renouvellement du programme EMTN et l'augmentation de son montant ;
- ▶ l'augmentation et l'allongement du crédit bancaire revolving et la mise en place de nouvelles lignes bilatérales ;
- ▶ la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions et sa poursuite ;

- ▶ la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- ▶ l'approbation du rapport de gestion et de la déclaration extra-financière ;
- ▶ l'établissement des rapports trimestriels d'activité au Conseil de surveillance ;
- ▶ les travaux de l'audit interne du groupe ;
- ▶ la politique de rémunération au sein du groupe ;
- ▶ la mise en place en 2019 d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance et d'une augmentation de capital réservée aux salariés du groupe ;
- ▶ les principales caractéristiques du projet d'opération d'actionnariat salarié pour 2020 ;
- ▶ le développement et la rétention des talents clés ;
- ▶ la diversité et la mixité au sein du groupe ;
- ▶ la cartographie des risques RSE et les enjeux sociaux et environnementaux de la société ;
- ▶ la convocation de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 ;
- ▶ le suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi à Mediaset.

1.2.10. LES COMITÉS INTERNES

Dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion, le Directoire s'appuie sur plusieurs Comités internes constitués de responsables ou dirigeants opérationnels du siège et des principales filiales du groupe.

1.2.10.1. Comité de direction

Un Comité de direction présidé par le Président du Directoire et composé de 17 membres, dont six femmes, soit un taux de 35 %, se réunit tous les mois autour des membres du Directoire. Ses membres, chacun dans son domaine de compétence, assistent le Directoire dans la mise en œuvre des opérations stratégiques et contribuent aux plans d'actions initiés au niveau du siège et des principales entités opérationnelles.

Ses membres sont :

- ▶ Bernard Bacci, Directeur de la fiscalité groupe ;
- ▶ Florent de Cournaud, Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité des holdings ;
- ▶ Laurence Daniel, Directrice fusions & acquisitions ;
- ▶ Marie-Annick Darmaillac, Directrice RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) & Compliance ;
- ▶ Jean-Louis Erneux, Directeur des relations presse & nouveaux médias ;
- ▶ Stéphanie Ferrier, Directrice des services généraux ;
- ▶ Félicité Herzog, Directrice de la stratégie et de l'innovation ;
- ▶ Xavier Le Roy, Directeur des relations investisseurs et du *corporate development* ;
- ▶ Caroline Le Masne, Directrice juridique du groupe ;
- ▶ Laurent Mairot, Directeur, chargé de mission auprès du Président du Directoire ;
- ▶ Ilenia Michelotti, Directrice fusions & acquisitions ;
- ▶ Mathieu Peyceré, Directeur des ressources humaines groupe ;
- ▶ Marc Reichert, Directeur des financements et de la trésorerie ;
- ▶ Pierre Le Rouzic, Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe ;
- ▶ Bruno Thibaudeau, Directeur business développement – stratégie ;
- ▶ Vincent Vallejo, Directeur de l'audit & des risques ;
- ▶ Frédéric Vallois, Directeur de la communication interne et éditoriale.

1.2.10.2. Les Comités de gestion

Chaque mois, dans le cadre d'un processus rigoureux mis en place pour la revue des arrêtés mensuels, les dirigeants opérationnels de l'ensemble des entités opérationnelles du groupe (Universal Music Group, Groupe Canal+, Havas, Editis, Gameloft, Vivendi Village et Nouvelles Initiatives) présentent au Directoire les résultats du mois, l'analyse de leur positionnement opérationnel et stratégique, leurs objectifs chiffrés formalisés à travers le budget et le suivi de sa réalisation, leurs plans d'actions et leurs grands sujets d'actualité.

1.2.10.3. Comité d'investissement

Composition

Le Comité d'investissement est composé du Président et des membres du Directoire, des principaux Directeurs du siège et, selon les cas, des Directeurs opérationnels et financiers des métiers.

Attributions

Le Comité d'investissement examine toutes les opérations d'investissement et de cession. Cet examen s'applique à toutes les opérations : prise ou cession de participations, lancement de nouvelles activités ainsi qu'à tout autre engagement financier, achat de droits, contrat immobilier.

Toute opération d'un montant supérieur à 100 millions et 300 millions d'euros fait, respectivement, l'objet d'une autorisation préalable du Directoire et du Conseil de surveillance.

Activité en 2019

Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction et la présentation des dossiers est assurée par la Direction financière.

1.2.10.4. Comité compliance

Dans le cadre du déploiement du programme de conformité, le Comité compliance est en charge des mesures et procédures d'identification et de prévention des risques exigées par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin 2), la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance et le Règlement européen n° 2016/679 relatif à la protection des données personnelles (RGPD). Dans le cadre de ses travaux, il travaille en étroite collaboration avec le Comité des risques.

Composition

Le Comité compliance est composé d'au moins cinq membres : la Directrice RSE & Compliance, la Directrice juridique du groupe, le *Chief Data Officer*, la Directrice de l'audit de conformité et la Directrice projets reporting intégré et compliance, ainsi que du *Chief Compliance Officer* du groupe qui en assure la présidence.

Attributions

Le Comité compliance se réunit au moins deux fois par an. Il a pour mission de formuler des recommandations au Directoire, de préparer ses décisions ou d'émettre des avis, notamment dans le cadre de la mise en œuvre, du déploiement et du suivi du dispositif de vigilance et de lutte contre la corruption et du programme de protection des données personnelles.

Activité en 2019

Le Comité compliance s'est réuni deux fois en 2019. Ses travaux ont principalement porté sur l'examen du déploiement des huit mesures du dispositif anticorruption, avec notamment un point sur la première année de fonctionnement du dispositif d'alerte professionnelle, le suivi des travaux de la cellule Audit de conformité, ainsi que la revue des indicateurs RGPD remontés par les entités.

1.2.10.5. Comité des risques

Le Comité des risques a pour mission l'identification et la revue des dispositifs de gestion des risques au sein des métiers susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du groupe.

Composition

Il est présidé par le Président du Directoire de Vivendi et comprend à titre de membres permanents : le Directeur général en charge des opérations, le Directeur financier, le Secrétaire général, le Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi, le Directeur en charge de la coordination inter-groupes, le Directeur en charge des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes, le Directeur de l'audit & des risques, la Directrice RSE & Compliance, la Directrice juridique groupe et le Directeur des assurances. Les représentants des entités opérationnelles sont invités en fonction de l'ordre du jour.

Attributions

Le Comité des risques de Vivendi est en charge de faire des recommandations au Directoire dans les domaines suivants :

- ▶ l'identification et l'évaluation des risques pouvant découler d'activités menées au sein du groupe Vivendi tels que les risques liés à leur réglementation, les risques sociaux et environnementaux, les risques en matière d'éthique, de concurrence et de conflits d'intérêts, les risques liés à la sécurité des systèmes d'informations ;
- ▶ l'examen de l'adéquation de la couverture des risques et le niveau de risque résiduel ;
- ▶ l'examen des risques assurables et du programme d'assurances ;
- ▶ l'examen des facteurs de risques et des déclarations prospectives figurant dans les documents publiés par le groupe, en coordination avec le Comité compliance.

Un compte-rendu des travaux du Comité des risques est effectué au Comité d'audit du Conseil de surveillance de Vivendi.

Les documents présentés au Comité des risques ont été portés à la connaissance des Commissaires aux comptes. En outre, ces derniers reçoivent, lors des réunions du Comité d'audit, une synthèse des travaux du Comité des risques.

Activité en 2019

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en 2019. Ses travaux ont principalement porté sur l'examen et le suivi de l'évolution des risques identifiés dans les cartographies des risques au sein du groupe, le programme de compliance Sapin 2, le plan de continuité d'activité du siège, les travaux de la cellule Audit conformité et la sécurité des activités « Live ».

1.2.10.6. Comité des procédures d'information et de communication financière

Ce Comité est chargé de la revue et de la validation de l'information financière avant sa diffusion.

Composition

Il est présidé par le Secrétaire général du groupe. Ses membres sont choisis par le Président du Directoire. Le Comité est composé au minimum des responsables du groupe Vivendi exerçant les fonctions suivantes :

- ▶ le Secrétaire général du groupe ;
- ▶ le Directeur financier ;
- ▶ le Directeur en charge de la coordination des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes ;
- ▶ le Directeur de la communication de Vivendi ;
- ▶ le Directeur consolidation et reporting financier ;
- ▶ le Directeur des financements et de la trésorerie ;
- ▶ le Directeur de l'audit et des risques ;
- ▶ la Directrice juridique du groupe ; et
- ▶ le Directeur des relations investisseurs et du *corporate development*.

Il peut être complété de membres supplémentaires, responsables appartenant aux directions fonctionnelles ci-dessus visées, ou de suppléants. Il est actuellement composé de 15 participants réguliers.

Attributions

Le Comité assiste le Président du Directoire et le Directeur financier dans leur mission visant à s'assurer que Vivendi remplit ses obligations en matière de diffusion de l'information auprès des investisseurs, du public et des autorités réglementaires et de marché compétentes, notamment l'Autorité des marchés financiers (AMF) et Euronext Paris en France.

Dans l'exercice de sa mission, le Comité doit s'assurer que Vivendi a mis en place des contrôles et des procédures adéquats afin que :

- ▶ toute information financière devant être communiquée aux investisseurs, au public ou aux autorités réglementaires le soit dans les délais prévus par les lois et réglementations applicables ;
- ▶ toute communication sociale ait fait l'objet de vérifications appropriées, conformément aux procédures établies par le Comité ;
- ▶ toute information nécessitant une communication sociale diffusée aux investisseurs et/ou figurant dans les documents enregistrés ou déposés auprès de toute autorité réglementaire, soit préalablement communiquée à la Direction de l'entreprise, y compris au Président du Directoire et au Directeur financier, de façon à ce que les décisions concernant l'information à diffuser puissent être prises en temps utile ;
- ▶ assurer le suivi, sous la supervision du Président du Directoire et du Directeur financier, des évaluations des procédures de contrôle de l'information et des procédures de contrôle interne, mises en place par Vivendi et ses entités opérationnelles ;
- ▶ conseiller le Président du Directoire et le Directeur financier sur tout dysfonctionnement significatif pouvant être porté à la connaissance

du Comité et susceptible d'affecter les procédures de contrôle de l'information ou les procédures de contrôle interne de Vivendi, en faisant des recommandations, lorsque cela est nécessaire, sur les modifications à apporter à ces contrôles et procédures. Le Comité supervise la mise en œuvre des modifications approuvées par le Président du Directoire et le Directeur financier ;

- ▶ plus généralement, s'assurer que le Président du Directoire et le Directeur financier reçoivent toutes les informations qu'ils pourraient demander.

Activité en 2019

Le Comité se réunit à l'initiative du Président du Directoire, du Directeur financier, de son Président, ou de l'un de ses membres. Les réunions ont lieu après chaque réunion du Comité d'audit et en fonction du calendrier de publication de l'information financière sur les résultats du groupe. Il s'est réuni cinq fois en 2019. Ses travaux ont principalement porté sur :

- ▶ l'examen de lettres d'attestation semestrielles et annuelles sur les comptes, signées par le Président et le Directeur financier de chaque entité opérationnelle du groupe ;
- ▶ la revue de l'information financière publiée sur les résultats annuels, semestriels et le chiffre d'affaires trimestriel et des informations figurant dans le Rapport annuel – Document de référence ;
- ▶ la revue du rapport d'activité et de la déclaration de performance extra-financière.

Le Comité rend compte de ses travaux au Président du Directoire et informe, le cas échéant, le Comité d'audit.

1.2.10.7. Comité ad hoc en charge de l'évaluation régulière des conditions relatives aux conventions courantes conclues à des conditions normales

Le Comité ad hoc a été mis en place sur décision du Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, dans le cadre de la formalisation d'une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Le Comité ad hoc rend compte de son évaluation au Comité d'audit, qui en présente lui-même une synthèse au Conseil de surveillance. Dans ce cadre, le Conseil de surveillance apprécie chaque année l'adéquation de la procédure et décide, le cas échéant, de la mettre à jour.

Aux termes de cette procédure, mise en place en application des nouvelles dispositions de l'article L. 225-87 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte ») :

- ▶ l'appréciation des deux critères cumulatifs (caractère courant et conditions normales) relève des équipes concernées au sein de chaque entité opérationnelle, en fonction de la nature des prestations ;
- ▶ la qualification de ces conventions intervient au moment de leur conclusion avec, le cas échéant, le concours des équipes du Secrétariat général et de la Direction juridique du groupe ;
- ▶ les conventions courantes doivent relever de la typologie suivante : prestations d'assistance administrative ou de gestion, opérations de gestion de trésorerie ou de prêts/emprunts, conventions d'intégration fiscale, facturations dans le cadre de cessions ou d'acquisitions, facturations liées à l'activité courante des entités opérationnelles.

Cette procédure a été notifiée aux directions juridiques et financières des principales entités opérationnelles du groupe. Elle tient compte notamment de l'analyse de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et courantes de février 2014.

Composition

Présidé par le Secrétaire général et *Chief Compliance Officer* du groupe, le Comité ad hoc est composé des membres suivants : la Directrice juridique du groupe, la Directrice RSE & Compliance, le Directeur contrôle de gestion/plan du groupe et comptabilité des holdings, le Directeur de la fiscalité groupe, le Directeur de la consolidation et du reporting financier groupe, le Directeur des financements et de la trésorerie, et le Directeur droit boursier et droit des sociétés.

Les membres du Comité ad hoc peuvent solliciter, le cas échéant, l'avis consultatif d'autres collaborateurs du groupe ou d'intervenants externes. Conformément à l'article L. 225-87 du Code de commerce, et en application de la procédure susvisée, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions concernées ne participent pas à son évaluation.

Attributions

Le Comité ad hoc a pour mission d'évaluer régulièrement, avant l'arrêté des comptes annuels ou semestriels, si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Dans ce cadre, le Comité ad hoc tient compte des flux financiers induits par leur exécution, de leur typologie et de la qualité des cocontractants.

À cet effet, il prend notamment en compte les remontées d'informations sollicitées deux fois par an dans le cadre des instructions relatives aux parties liées.

Activité

Le Comité ad hoc s'est réuni pour la première fois en février 2020, préalablement à l'arrêté des comptes annuels relatifs à l'exercice 2019. Aux termes de son évaluation, il n'a été identifié aucune convention ne remplissant pas les conditions requises et dont l'autorisation n'aurait pas été soumise au Conseil de surveillance de la société en application de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

S'agissant plus spécifiquement des opérations intragroupes existant entre les filiales de Vivendi et celles du Groupe Bolloré, qui consolide Vivendi par intégration globale, celles-ci s'inscrivent dans le cadre de relations commerciales courantes qui portent principalement sur :

- ▶ des produits correspondant à des prestations de services de communication délivrées par Havas au Groupe Bolloré ;
- ▶ des charges liées principalement à des prestations de transport par le Groupe Bolloré pour le compte d'UMG et de Groupe Canal+, des loyers, notamment pour Havas en France et CanalOlympia en Afrique, et des prestations de transport aérien dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique dont Vivendi et le Groupe Bolloré sont membres.

Le Comité ad hoc a pris acte de l'absence de conflits d'intérêts dans le cadre de ces opérations intragroupes. Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans la note 22.3 « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2019 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Section 2

La politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Vivendi

La présente section fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce et examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 13 février 2020.

Cette section prend en compte les dispositions de l'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, complétée par le décret n° 2019-1235 du même jour, et prise en application de l'article 198 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte ») venue réformer le régime juridique encadrant la rémunération des mandataires sociaux de la société.

2.1. La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020

La section 2.1 présente la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société, soumise à l'Assemblée générale mixte des actionnaires devant se tenir le 20 avril 2020, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Cette politique est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires chaque année et lors de chaque modification importante. À défaut d'approbation, la politique précédemment approuvée continue de s'appliquer. Il est précisé qu'en application du même article, le Conseil de surveillance peut, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, déroger à l'application de la politique de rémunération des mandataires sociaux, si cette dérogation est temporaire, subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société. Il en est rendu compte, le cas échéant, dans les conditions prévues à l'article L. 225-37-3 I. 10° du Code de commerce.

En application de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce qui figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise font l'objet d'un projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020. À défaut d'approbation, une politique révisée est soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale et le versement de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2020 est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique révisée.

Conformément à l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, le versement en 2020 de la part variable au titre de l'exercice 2019 de la rémunération du Président et des membres du Directoire est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 (1).

2.1.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SON PRÉSIDENT

2.1.1.1. Aspects généraux

Depuis 2017, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président est approuvée chaque année par l'Assemblée générale des actionnaires. Elle est déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, selon les modalités décrites ci-après. Dans ce cadre, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont examinées annuellement, notamment au regard des éléments de comparaison entre la rémunération du Président du Conseil de surveillance et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société (se reporter à la section 2.6 du présent chapitre).

Il est par ailleurs rappelé que chaque membre du Conseil doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat (article 7-2 des statuts) (2). Cette obligation, qui s'inscrit dans une démarche de loyauté et d'alignement pérenne de l'intérêt des membres du Conseil avec ceux de la société et des autres actionnaires.

S'agissant du Président et des membres du Conseil de surveillance nouvellement nommés, ou dont le mandat est renouvelé, la politique en vigueur leur est immédiatement applicable.

Pour les cas où des modifications importantes seraient apportées à la politique, leur mise en œuvre est conditionnée à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

(1) S'agissant du versement de la part variable au titre de l'exercice 2018, qui était conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, celui-ci est intervenu à l'issue de cette Assemblée conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, dans sa version en vigueur à cette date.

(2) Sauf exceptions prévues pour le membre représentant les actionnaires salariés et le membre représentant les salariés.

2.1.1.2. Rémunération du Président du Conseil de surveillance

Depuis la transformation, en 2005, de Vivendi en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, la rémunération du Président du Conseil de surveillance tient compte de son niveau d'implication dans la préparation et l'animation des séances du Conseil, ainsi que dans la définition et le développement de la stratégie du groupe, et de son rôle dans l'examen des projets d'acquisition ou de prise de participation. Cette rémunération est déterminée par le Conseil de surveillance, hors la présence de son Président, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. Le Président du Conseil de surveillance perçoit une somme qui lui est allouée en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence ») et qui s'impute sur le montant de sa rémunération totale.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de maintenir pour 2020 le montant de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance à 400 000 euros, sur laquelle s'impute une somme allouée de 60 000 euros (anciennement « jetons de présence »). Le niveau de cette rémunération totale est inchangé depuis 2014. Le règlement de sa rémunération totale est effectué de façon semestrielle à terme échu.

2.1.1.3. Rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance

Dans la limite du montant global annuel de 1,5 million d'euros, inchangé depuis sa fixation par l'Assemblée générale mixte du 24 avril 2008, le versement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence ») est conditionné à la présence effective aux réunions du Conseil et des Comités, et au nombre de celles-ci. Ce mode de répartition favorise l'assiduité des membres et leur implication dans les travaux du Conseil et de ses Comités, et l'alignement de l'intérêt de ses membres avec ceux de la société et de ses actionnaires. Le règlement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

Le Conseil de surveillance a décidé, dans sa séance du 24 juin 2014, de répartir le montant de cette somme, sous condition de présence et au prorata de celle-ci, de la façon suivante : chaque membre du Conseil de surveillance reçoit une somme fixe annuelle de 60 000 euros ; chaque membre du Comité d'audit reçoit une somme annuelle de 40 000 euros (55 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération reçoit une somme annuelle de 30 000 euros (45 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité RSE reçoit une somme annuelle de 20 000 euros (30 000 euros pour son Président).

Le montant brut (avant impôts et prélèvement à la source) attribué au titre de 2019 s'est élevé à 1 085 000 euros. Le détail individuel figure au paragraphe 2.2.1.2 de la présente section.

En dehors de cette somme, les membres du Conseil de surveillance peuvent, le cas échéant, percevoir une autre rémunération de la société, en rémunération de missions exceptionnelles ou de prestations de services.

Les membres du Conseil de surveillance exerçant un mandat social exécutif au sein d'une société liée au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou titulaires d'un contrat de travail avec la société ou avec une société liée peuvent bénéficier, le cas échéant, d'une attribution d'actions de performance, dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Un membre du Conseil de surveillance, ainsi que le représentant des actionnaires salariés et le représentant des salariés, désignés respectivement en application des dispositions des articles L. 225-71 et L. 225-79-2 du Code de commerce, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée avec la société aux termes duquel ils perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent au sein de la société (salaire, intéressement et actions de performance, le cas échéant). Conformément à l'accord d'entreprise en vigueur, les conditions de résiliation de leur contrat de travail sont les suivantes : préavis de trois mois à compter de la notification de la démission ou du licenciement, sauf faute grave ou lourde, et conditions prévues par les dispositions du Code du travail.

2.1.1.4. Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Dix-septième résolution : Approbation de la politique des membres du Conseil de surveillance et de son Président pour l'exercice 2020.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II. du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président pour l'exercice 2020, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – sections 2.1 et 2.1.1.

2.1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT

2.1.2.1. Aspects généraux

Depuis 2017, la politique de rémunération des membres du Directoire et de son Président est approuvée chaque année par l'Assemblée générale des actionnaires. Elle est déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, selon les modalités décrites ci-après. Dans ce cadre, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont examinées annuellement, notamment au regard des éléments de comparaison entre la rémunération du Président et des membres du Directoire, et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société (se reporter à la section 2.6 du présent chapitre).

S'agissant du Président et des membres du Directoire nouvellement nommés, ou dont le mandat est renouvelé, la politique en vigueur leur est immédiatement applicable. Les éléments de rémunération des nouveaux membres, en dehors des cas de remplacement du Président ou d'un membre actuel, sont déterminés au regard de leur situation et de leur niveau de responsabilité, dans le respect des principes et critères de détermination et d'attribution exposés au sein de la présente section 2.1.

Pour les cas où des modifications importantes seraient apportées à la politique leur mise en œuvre est conditionnée à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

Améliorations apportées à la politique pour 2020

Afin de prendre en compte certains échanges avec différents investisseurs actionnaires, et notamment à la suite de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019, le Conseil de surveillance, dans ses séances du 23 mai 2019 et du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a revu et renforcé pour 2020

certaines éléments de la politique de rémunération des membres du Directoire et de son Président tels que décrits ci-après :

- pour l'appréciation des éléments de court terme (part variable), renforcement de 5 % à 12 % du poids des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance du groupe (ESG), avec un nouvel objectif de réduction de l'empreinte carbone des activités de Vivendi ;
- pour les éléments de plus long terme (attribution d'actions de performance), chaque attribution ne peut désormais être supérieure à 150 % de la part fixe de la rémunération de chacun des membres du Directoire.

Ces aménagements, qui viennent renforcer la politique de rémunération pour 2020, complètent ceux mis en place dès 2019 :

- détermination de critères financiers différenciés pour l'appréciation des éléments de court terme (part variable) et de plus long terme (attribution d'actions de performance) ;
- suppression, pour les attributions d'actions de performance, de la possibilité de compenser entre eux les résultats de chacun des deux indicateurs (interne et externe) ;
- suppression de la faculté de maintenir l'ensemble des droits à actions de performance en cas de départ au cours des trois années de la période d'acquisition ;
- possibilité pour le Conseil de surveillance de réviser, le cas échéant, à la baisse le taux d'attribution définitive des actions de performance en fonction de circonstances particulières qui ne seraient pas reflétées dans le niveau d'atteinte des critères de l'indicateur interne ;
- renforcement du niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ du Président du Directoire.

La politique a pour objectif, tant sur le court terme qu'à plus longue échéance, le meilleur alignement de la rémunération des mandataires sociaux avec les intérêts des actionnaires. Elle contribue en ce sens à la stratégie commerciale et à la pérennité de la société, dans le respect de son intérêt. Dans cette perspective, l'accent a été mis sur trois éléments principaux :

- l'équilibre quantitatif de la rémunération, avec une attention particulière portée sur les éléments variables et long terme pour accompagner les développements et l'évolution du groupe ;
- la qualité et la pertinence des critères attachés à la fixation de la part variable annuelle. Ces critères reposent sur des objectifs financiers et extra-financiers débattus au sein du Comité de gouvernance, nomination et rémunération et fixés par le Conseil de surveillance, avec notamment la prise en compte des enjeux définis en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) ;
- le développement du groupe au regard d'enjeux de plus long terme, par l'attribution d'actions de performance soumise à un indicateur interne composé de critères liés à la performance financière du groupe à moyen terme et à un indicateur externe composé de critères permettant de renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

La politique est déclinée pour la détermination de la rémunération des dirigeants exécutifs des principales filiales, avec des pondérations et des critères différenciés, et adaptés en fonction de leur activité.

2.1.2.2. Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

La part fixe

Chaque année, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, détermine la rémunération des membres du Directoire au regard du niveau de responsabilité de chacun, des études comparatives réalisées par des cabinets indépendants et en tenant compte des pratiques constatées dans un panel de sociétés françaises et internationales comparables **(1)** ou intervenant dans les mêmes secteurs d'activité **(2)**.

Les sociétés retenues dans ce panel sont toutes présentes dans les secteurs de création ou de diffusion de contenus digitaux (médias, télécommunication, publicité, gestion de données), présentes au minimum sur trois continents avec un modèle décentralisé, et dont le chiffre d'affaires est comparable à celui de Vivendi. Ce panel prend notamment en compte d'autres facteurs comme la diversité et la complexité des métiers, ou encore leur sensibilité à la demande.

La part variable annuelle

Elle repose sur des critères financiers et extra-financiers précis, mesurables et adaptés. Afin d'accompagner de manière dynamique les défis du groupe, le poids respectif de ces critères appliqué à la part variable annuelle est déterminé en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques.

Critères financiers

Il s'agit des indicateurs que le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a jugé les plus pertinents pour apprécier la performance financière du groupe et celle de ses principales filiales, dont les activités reposent pour l'essentiel sur un même modèle économique : la vente de contenus et de services. Ces indicateurs sont :

- le résultat opérationnel ajusté (EBITA groupe), qui permet d'apprécier la performance opérationnelle des activités et donc leur dynamisme ;
- les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe), qui permettent de mesurer la génération de trésorerie liée à l'activité elle-même.

Ces indicateurs permettent de mesurer de façon précise la performance et les revenus dégagés par chacun des métiers, en lien avec la création de valeur et la stratégie de Vivendi.

Critères extra-financiers

Ils reposent sur une série de missions stratégiques assignées aux dirigeants mandataires sociaux. Ces critères extra-financiers sont définis en fonction de la stratégie engagée au niveau du groupe et des plans d'actions arrêtés pour chacun des métiers.

Ces critères permettent d'apprécier la capacité des dirigeants à mettre en œuvre et à finaliser les opérations de cessions ou d'acquisitions envisagées, à opérer les repositionnements stratégiques nécessaires dans un environnement de plus en plus concurrentiel et à définir les nouvelles orientations en matière d'offres de contenus et de services.

(1) Concurrents directs : Lagardère, Publicis, RELX Group (Grande-Bretagne), Thomson Reuters (Canada), WPP (Grande-Bretagne).

(2) Compétiteurs du secteur des télécommunications et du *data management* : Atos Veon (Pays-Bas), BT (Grande-Bretagne), Capgemini, CGI (Canada), SAP (Allemagne), Telenor (Norvège).

Les critères pour 2020

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de retenir la pondération et les objectifs suivants :

- critères financiers (poids : 60 %) :
 - 35 % résultat opérationnel ajusté (EBITA groupe) **(1)**,
 - 25 % flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe);
- critères extra-financiers (poids : 40 %) :
 - 8 % partenariat stratégique et financier pour le développement d'UMG :
 - développer la relation avec Tencent en Chine (4 %),
 - conclure un ou plusieurs accords en vue de l'ouverture du capital d'UMG au-delà de 10 %, sur la base d'une valeur globale d'entreprise de 30 milliards d'euros (4 %),
 - 7 % avancées majeures sur la situation en Italie :
 - Telecom Italia : renforcer la stabilité des relations entre actionnaires et faire progresser les ratios financiers (4 %),
 - Mediaset : sortir en 2020 du contentieux par voie judiciaire ou transactionnelle (3 %),
 - 7 % continuer à favoriser les activités inter-métiers et développer les synergies de revenus et de coûts :
 - réussir l'intégration d'Editis par la conclusion de plusieurs projets intragroupe (4 %),
 - poursuivre la mise en place de nouveaux projets intragroupe (3 %),
 - 6 % réduire l'exposition du groupe aux risques (litiges juridiques et fiscaux) :
 - succès des principaux contentieux juridiques **(2)** (3 %),

- succès des principaux contentieux fiscaux (3 %),
- 12 % développer les actions intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Les actions intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) reposent sur la mise en œuvre des missions suivantes :

- **Environnement (5 %)** : réduire l'empreinte carbone de Vivendi, sur la base d'indicateurs liés à la consommation d'électricité standard et aux émissions de CO₂ par rapport au chiffre d'affaires du groupe ;
- **Social (4 %)** : promouvoir les talents et la diversité, sur la base d'indicateurs liés :
 - à la part des revenus générés par des contenus locaux chez UMG, à la part des financements de programmes locaux chez Groupe Canal+ et à la part de postes créatifs occupés par des femmes chez Havas,
 - au renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité au sein du groupe ;
- **Gouvernance (3 %)** : déployer le programme de conformité, sur la base d'indicateurs liés à la formation des collaborateurs en matière de prévention de la corruption, aux mesures de protection des données personnelles et au déploiement des cartographies des risques dans le cadre de la loi Sapin 2.

La pondération de la part variable (inchangée par rapport à 2019)

Elle s'établit pour 2020 à un taux de 80 % du salaire fixe à objectifs atteints, avec un maximum de 100 % si les objectifs sont largement dépassés. Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs (objectifs financiers et extra-financiers), en dessous d'un seuil de 50 % d'atteinte de la performance attendue, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

Le tableau ci-après permet de déterminer le montant définitivement attribué au titre de chaque critère en fonction de son niveau d'atteinte :

		Niveau d'atteinte de la performance				
		< Seuil (50 %)	≥ Seuil (50 %) < Cible (80 %)	Cible (80 %)	> Cible (80 %) < Maximum (100 %)	≥ Maximum (100 %)
Poids des critères	CRITÈRES FINANCIERS					
	EBITA groupe	0 %	0 % – 28 %	28 %	28 % – 35 %	35 %
	CFAIT groupe	0 %	0 % – 20 %	20 %	20 % – 25 %	25 %
	Total financier	0 %	0 % – 48 %	48 %	48 % – 60 %	60 %
	CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS					
	Partenariat stratégique et financier pour le développement d'UMG	0 %	0 % – 6,5 %	6,5 %	6,5 % – 8 %	8 %
	Avancées majeures sur la situation en Italie	0 %	0 % – 5,5 %	5,5 %	5,5 % – 7 %	7 %
	Continuer à favoriser les activités inter-métiers et développer les synergies de revenus et de coûts	0 %	0 % – 5,5 %	5,5 %	5,5 % – 7 %	7 %
	Réduire l'exposition du groupe aux risques (litiges juridiques et fiscaux)	0 %	0 % – 5 %	5 %	5 % – 6 %	6 %
	Développer les actions intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	0 %	0 % – 9,5 %	9,5 %	9,5 % – 12 %	12 %
	Total extra-financier	0 %	0 % – 32 %	32 %	32 % – 40 %	40 %
	Total	0 %	0 % – 80 %	80 %	80 % – 100 %	100 %

(1) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de plus long terme (attribution en 2020 d'actions de performance) – Résultat net ajusté (*adjusted net income per share*).

(2) Hors Mediaset.

Rémunération exceptionnelle

Pour 2020, il n'est autorisé aucun versement d'une rémunération exceptionnelle ni aucune attribution exceptionnelle d'actions de performance.

Attribution d'actions de performance**La finalité**

La rémunération annuelle est complétée par un élément différé aux enjeux de plus long terme visant un alignement avec les intérêts des actionnaires : l'attribution d'actions de performance, dont l'acquisition définitive est soumise à l'atteinte d'objectifs relevant d'un indicateur interne (composé de critères différenciés de ceux appliqués à la part variable annuelle court terme) et d'un indicateur externe. Ces deux indicateurs, interne et externe, sont applicables à la fois aux dirigeants mandataires sociaux mais aussi à l'ensemble des salariés bénéficiaires.

Le nombre de droits attribués au titre de chaque exercice tient compte de la situation et du niveau de responsabilité de chaque membre du Directoire. La juste valeur de l'attribution est calculée en application de la norme IFRS 2 qui prend en compte notamment le cours d'ouverture à la date d'attribution, la durée de la période d'acquisition, le taux de dividende estimé et la durée d'indisponibilité des actions. La valorisation de chaque attribution ne peut être supérieure à 150 % de la part fixe de la rémunération de chaque membre du Directoire.

Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, arrête les critères d'attribution définitive des actions de performance et fixe les bornes (seuil, cible, maximum) pour le calcul de la performance à atteindre afin de déterminer si les actions sont définitivement acquises en totalité ou en partie.

Pour l'attribution consentie en février 2020, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise aux critères suivants :

- l'indicateur interne (pondération 70 %) est lié au résultat net ajusté par action (*adjusted net income per share*) **(1)** (50 %) et aux flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022 ;

- l'indicateur externe (pondération 30 %) est lié à l'évolution de l'action Vivendi entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022 au regard de celle de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %).

L'atteinte de ces objectifs est appréciée sur trois années.

Poids	Indicateurs
70	Indicateur interne : objectifs financiers
50	Résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)
20	Flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe)
30	Indicateur externe : performance boursière moyenne des indices (1)
20	Indice Stoxx® Europe Media
10	CAC 40

(1) Dividendes réinvestis.

Le calcul

À compter de l'attribution de 2019, le nombre d'actions de performance définitivement acquies, à l'issue de trois ans et sous condition de présence, est déterminé comme suit, sans que les résultats de chacun des deux indicateurs (interne et externe) ne puissent se compenser entre eux :

- l'intégralité des actions est acquise si la performance de chaque indicateur (interne et externe) atteint ou dépasse 100 % ;
- aucune action n'est acquise au titre de chaque indicateur (interne ou externe) si sa performance est inférieure à 50 % ;
- un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires de chaque indicateur (interne ou externe).

Aucune action n'est acquise si la performance de chacun des deux indicateurs (interne et externe) est inférieure à 50 %.

Le tableau ci-après permet de déterminer le nombre d'actions définitivement attribué au titre de chaque indicateur et de chaque critère en fonction de son niveau d'atteinte :

		Niveau d'atteinte de la performance				
		< Seuil (50 %)	≥ Seuil (50 %) < Objectif (100 %)	Objectif (100 %)	> Objectif (100 %) < Maximum	≥ Maximum
Poids des critères	INDICATEUR INTERNE (a)					
	Résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)	0 %	0 % – 50 %	50 %	50 % – 100 % (*)	100 % (*)
	CFAIT groupe	0 %	0 % – 20 %	20 %	20 % – 40 % (*)	40 % (*)
	Total interne	0 %	0 % – 70 %	70 %	70 %	70 %
	INDICATEUR EXTERNE (b)					
	Indice Stoxx® Europe Media	0 %	0 % – 20 %	20 %	20 % – 40 % (**)	40 % (**)
	CAC 40	0 %	0 % – 10 %	10 %	10 % – 20 % (**)	20 % (**)
	Total externe	0 %	0 % – 30 %	30 %	30 %	30 %
	Total (c)	0 %	0 % – 100 %	100 %	100 %	100 %

(*) Poids du critère porté à 200 % lorsque l'objectif est largement dépassé, dans la limite du poids de l'indicateur interne (70 %).

(**) Poids du critère porté à 200 % lorsque l'objectif est largement dépassé, dans la limite du poids de l'indicateur externe (30 %).

(a) Plafonné à 70 %.

(b) Plafonné à 30 %.

(c) Plafonné à 100 %.

(1) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de court terme (part variable au titre de l'exercice 2020) – EBITA groupe.

Le détail de l'appréciation du taux d'atteinte des critères de performance au titre de chaque indicateur pour les plans attribués en 2017 figure à la section 2.3.4 du présent chapitre.

Le tableau ci-après montre l'impact au cours des dernières années de l'application des critères de performance et de la fixation du seuil et de la cible de chacun d'entre eux pour la détermination du taux de l'attribution définitive des plans d'actions de performance.

Année d'attribution du plan	2013	2014	2015	2016	2017
Périodes de référence pour l'appréciation des critères de performance	2013-2014	2014-2015	2015-2016-2017	2016-2017-2018	2017-2018-2019
Taux d'attribution définitive	76 %	75 %	75 %	75 %	75 %

Conditions d'acquisition des actions de performance par les dirigeants mandataires sociaux

À la suite de l'appréciation de l'atteinte des critères de performance attachés aux plans, et depuis 2015, l'acquisition des actions par l'inscription en compte intervient à l'issue d'une période de trois ans, sous condition de présence pendant la période d'acquisition, et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation).

À compter de l'attribution de 2019, la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance en cas de démission ou en cas de départ du bénéficiaire à l'initiative de la société a été supprimée. Ces droits peuvent être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation interviendra à l'issue de la période d'acquisition de trois ans (1).

Avantages de toute nature accessoire à la rémunération

Les avantages de toute nature dont bénéficient les membres du Directoire et son Président sont, le cas échéant : la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, le versement du montant de l'intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur au sein de la société), le bénéfice d'un compte épargne temps (CET), la réintégration sociale et la prise en charge de la garantie GSC (régime de protection sociale pour le Président du Directoire qui a renoncé au bénéfice de son contrat de travail).

Indemnités de prise de fonction – engagements différés

Indemnités de prise de fonction

Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut, le cas échéant et en cas de recrutement externe de membres du Directoire, attribuer à ces derniers lors de leur nomination une indemnité de prise de fonction sous forme de rémunération ou d'attribution exceptionnelle d'actions de performance destinée à compenser la perte d'avantages différés bénéficiant à ceux-ci dans leurs précédentes fonctions en dehors du groupe Vivendi.

Long-term incentive en numéraire

Aucun *long-term incentive* en numéraire n'est octroyé aux membres du Directoire.

Indemnités de non-concurrence

Les membres du Directoire ne bénéficient pas de ce type d'indemnité.

Indemnité conditionnelle de départ du Président du Directoire en cas de cessation de son mandat social

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 27 février 2015, après avoir constaté que M. Arnaud de Puyfontaine ne bénéficiait plus de son contrat de travail pour y avoir renoncé, ni d'aucune possibilité de recours en cas de révocation, et sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé qu'il lui serait attribué en cas de cessation de ses fonctions à l'initiative de la société, une indemnité sous conditions de performance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Cette indemnité ne serait pas due en cas de faute lourde, de démission, de départ à la retraite. Il est prévu que cette indemnité de rupture soit plafonnée à un montant brut égal à 18 mois de rémunération cible (sur la base de la dernière rémunération fixe et du dernier bonus annuel perçu sur une année entière).

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé :

- de renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- de supprimer la faculté de maintenir la totalité des droits à actions de performance, en cas de départ donnant droit au versement de l'indemnité. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation interviendra à l'issue de la période d'acquisition de trois ans.

Pour rappel, si le bonus versé au cours de la période de référence (12 mois précédant la notification du départ) est :

- supérieur au bonus cible, le calcul de l'indemnité ne prendrait en compte que le montant du bonus cible ;
- inférieur au bonus cible, le montant de l'indemnité serait plafonné en toute hypothèse à deux années de la rémunération effectivement perçue (en conformité avec le Code AFEP-MEDEF), et ne pourrait conduire à dépasser 18 mois de rémunération cible.

Cette indemnité ne serait pas due si les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) étaient inférieurs à 90 % du budget (contre 80 % précédemment) sur les deux exercices précédant le départ et si la performance du titre Vivendi était inférieure à 90 % (contre 80 % précédemment) de la moyenne de la performance d'un indice composite (1/2 CAC 40 et 1/2 Euro Stoxx Media) sur les 24 derniers mois.

Le Président du Directoire ne bénéficie pas d'autre indemnité de départ au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Indemnité de départ des membres du Directoire

Les membres du Directoire et titulaires d'un contrat de travail avec la société ne bénéficient d'aucune indemnité de départ en raison de la rupture de leur mandat social. Hormis le Président du Directoire, les dirigeants mandataires sociaux bénéficient contractuellement d'une indemnité de départ en cas de rupture de leur contrat de travail à l'initiative de la société. Ces indemnités sont plafonnées à 18 mois de salaire (fixe + variable cible).

À l'exception du Président du Directoire, les membres du Directoire sont tous titulaires d'un contrat de travail avec la société. Aux termes de l'accord d'entreprise en vigueur, leur contrat de travail peut être résilié dans un délai de trois mois à compter de la notification de la démission ou du licenciement, sauf faute grave ou lourde, dans les conditions prévues par la réglementation applicable.

(1) S'agissant du Président du Directoire, se reporter à la partie « Indemnité conditionnelle de départ du Président du Directoire en cas de cessation de son mandat social » ci-après.

Les membres du Directoire ne bénéficient pas d'autre indemnité de départ au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Régime de retraite additif

Droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent (1)

Le Président et les membres du Directoire, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, sont éligibles au régime de retraite additif à prestations définies, mis en place en décembre 2005, et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a constaté qu'à la suite de l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, issues de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, aucun nouveau droit supplémentaire conditionnel ne peut désormais être acquis, dans le cadre de ce régime de retraite additif, postérieurement au 31 décembre 2019.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa même séance, a décidé que les droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre de ce régime de retraite additif seront fixés au regard de l'ancienneté acquise à cette date, pour le Président et les membres du Directoire, sur la base des éléments suivants :

- rémunération de référence : rémunération fixe et variable perçue au cours de l'exercice 2019 (base annuelle) avec maintien du double plafonnement existant depuis l'ouverture du régime (rémunération de référence limitée à 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (2 431 440 euros en 2019) ; acquisition des droits limitée à 30 % de la rémunération de référence) ;
- revalorisation des droits dans les limites qui seront prévues par les textes d'application de l'Ordonnance susvisée.

Pour la fixation des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre de ce régime de retraite additif, les autres caractéristiques demeurent inchangées : présence minimum de trois ans dans la société ; acquisition maximum des droits en fonction de l'ancienneté, plafonnée à 20 ans, selon un taux dégressif ne dépassant pas 2,5 % par an et progressivement ramené à 1 % ; réversion à 60 % en cas de décès ; maintien du bénéfice de ce régime en cas de départ à l'initiative de la société après 55 ans et sans reprise d'activité professionnelle ; perte du bénéfice de ce régime en cas de départ de la société, quelle qu'en soit la cause, avant l'âge de 55 ans.

En outre, le calcul du taux d'accroissement de la rente pour 2019 reste soumis aux critères de performance suivants, appréciés en 2020 : aucun accroissement de la rente n'est appliqué si, au titre de l'année considérée, les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) sont inférieurs à 80 % du budget et si la performance du titre Vivendi est inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (½ CAC 40, ½ Euro Stoxx Media).

La modification de cet engagement conditionnel est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 dans les

conditions de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, en vigueur à la date de la décision du Conseil de surveillance, renvoyant à l'application de la procédure prévue aux articles L. 225-86 et L. 225-88 du même Code, actuellement en vigueur.

Les autres éléments d'information requis par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, issu du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 (2), figurent au paragraphe 2.2.2.3. de la présente section.

Droits constitués à compter du 1^{er} janvier 2020 dans le cadre du nouveau régime de retraite additif (3)

En conséquence de la fixation des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif mis en place en 2005, la mise en place d'un nouveau régime de retraite additif est prévue à compter de 2020, auquel sont éligibles le Président et les membres du Directoire, comme un nombre de cadres dirigeants de la société.

Les caractéristiques de ce nouveau régime de retraite additif sont les suivantes : présence minimum de trois ans dans la société ; acquisition des droits selon un taux d'acquisition annuel de 1,5 % (4) ; rémunération de référence pour le calcul de la retraite : rémunération fixe et variable perçue au cours de l'année considérée, avec double plafonnement : rémunération de référence limitée à 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (2 468 160 euros en 2020) et acquisition des droits limitée à 25 % de la rémunération de référence ; réversion à 60 % en cas de décès. Ces caractéristiques pourront évoluer, le cas échéant, en fonction des textes d'application de l'Ordonnance susvisée.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, a décidé de soumettre l'accroissement des droits du Président et des membres du Directoire au titre de ce nouveau régime de retraite additif aux mêmes critères que ceux prévus dans le cadre du régime précédent.

En outre, le cumul des droits constitués dans le cadre du régime précédent et de ceux qui seront acquis dans le cadre du nouveau régime ne peut pas dépasser ceux qui auraient été reconnus à la date du départ effectif dans le cadre du régime précédent. Dans tous les cas, le montant de la rente annuelle ne peut être supérieur à 25 % de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (contre 30 % dans le cadre du régime précédent).

Cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 dans le cadre de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire pour 2020 et dans les conditions prévues à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Les éléments d'information au 31 décembre 2020 requis par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, issu du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019, seront présentés dans le prochain Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Le Président et les membres du Directoire ne bénéficient pas d'autre engagement de retraite au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(1) En application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(2) Ces informations étaient précédemment mentionnées en application de l'article D. 225-104-1, issu du décret n° 2016-182 du 23 février 2016.

(3) En application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale.

(4) Les droits sont acquis en fonction de l'ancienneté selon un taux annuel déterminé comme suit :
 – 0 %, pour la tranche ≤ 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale (164 544 euros en 2020) ;
 – 3 %, pour la tranche > 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale et ≤ 8 plafonds annuels (329 088 euros en 2020) ;
 – 1,5 %, pour la tranche > 8 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Détermination de la rémunération pour 2020 – Fixation du nombre d'actions de performance

Président du Directoire

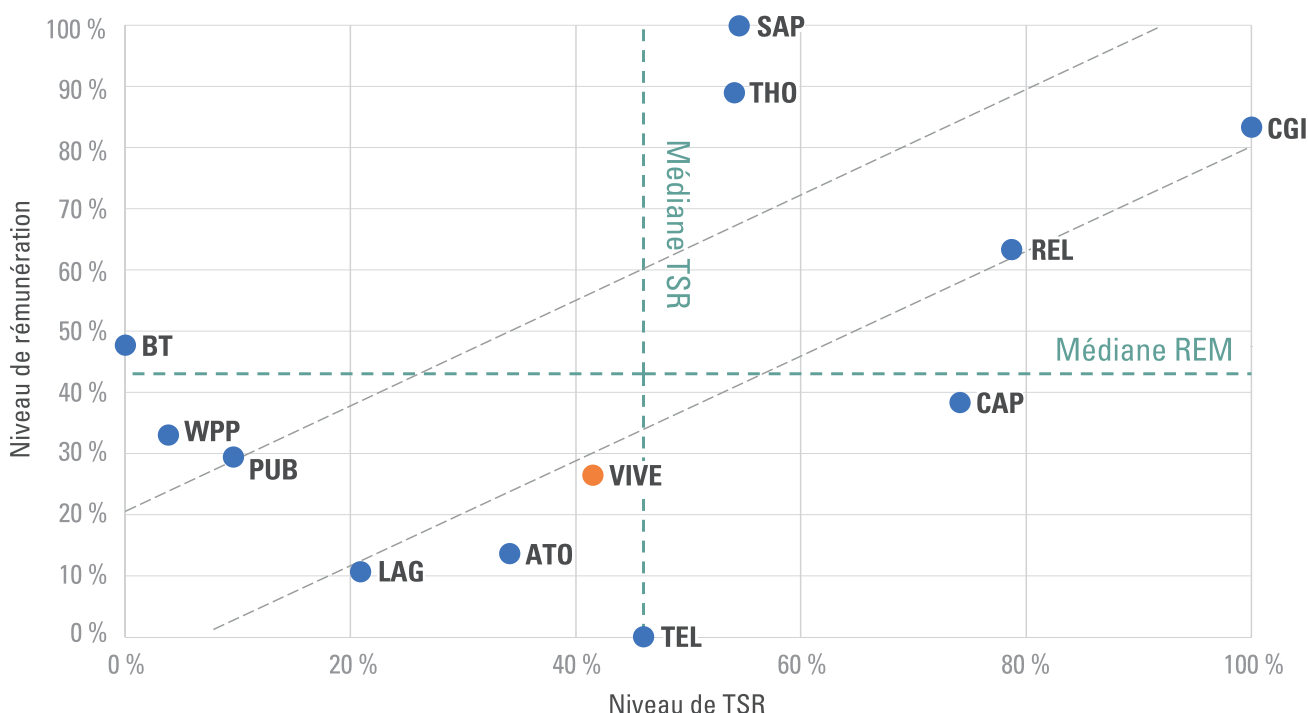
Le Conseil de surveillance du 13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a fixé comme suit les éléments de la rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2020 :

- rémunération fixe : 1 400 000 euros (inchangée par rapport à 2019) ;
- rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés (1).

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans sa même séance, a procédé à l'attribution en faveur du Président du Directoire de 40 000 actions de performance (2) entièrement soumises à des conditions de performance appréciées sur trois ans (se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » ci-avant du présent paragraphe).

Le graphique ci-après établi sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR), montre le positionnement de Vivendi, qui se situe en dessous de la médiane du panel de sociétés retenu dans le cadre de l'étude comparative (3) pour la détermination des éléments de rémunération du Président du Directoire.

PÉRIODE 2014-2018 : COURS AJUSTÉ



Source : Cabinet Boracay.

(1) Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs (objectifs financiers et extra-financiers), si le seuil de 50 % n'est pas atteint, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

(2) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2020 s'élève à 21,68 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2023) et à la date de cession des actions (à partir de 2025).

(3) Se reporter à la partie « La part fixe » du présent paragraphe.

Membres du Directoire

Pour 2020, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 13 février 2020, a arrêté les éléments de la rémunération fixe et variable suivants pour les membres du Directoire :

	Rémunération fixe (en euros)	Rémunération variable (en euros)		Actions de performance (1)
		Cible	Maximum	
Gilles Alix (2)	700 000	80 %	100 %	20 000
Cédric de Bailliencourt (3)	400 000	80 %	100 %	-
Frédéric Crépin (3)	800 000	80 %	100 %	35 000
Simon Gillham (3)	750 000	80 %	100 %	30 000
Hervé Philippe (3)	940 000	80 %	100 %	20 000
Stéphane Roussel (3)	1 000 000	80 %	100 %	40 000

(1) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2020 s'élève à 21,68 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2023) et à la date de cession des actions (à partir de 2025).

(2) La situation de M. Gilles Alix – part fixe et attribution d'actions de performance – tient compte du renforcement de son implication au sein de Vivendi (se reporter à la section 1.2.2. du présent chapitre).

(3) Situation inchangée par rapport à 2019.

2.1.2.3. Projet de résolutions soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Dix-huitième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2020.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II. du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2020,

telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – sections 2.1 et 2.1.2.

Dix-neuvième résolution : Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2020.

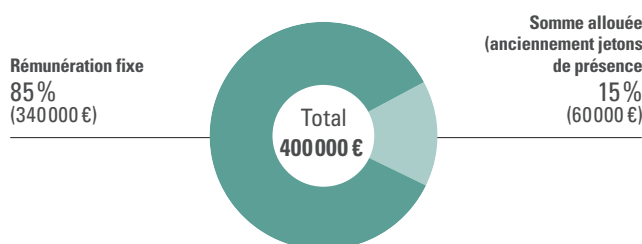
L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux approuve, en application de l'article L. 225-82-2 II. du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2020, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – sections 2.1 et 2.1.2.

2.2. Éléments de rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux de la société

La section 2.2 présente les éléments de la mise en œuvre, en 2019, de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance et à son Président ainsi qu'aux membres du Directoire et à son Président, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 15 avril 2019 (quatorzième à seizième résolution).

2.2.1. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SON PRÉSIDENT

2.2.1.1. Rémunération du Président du Conseil de surveillance – exercice 2019



Au titre de l'exercice 2019, la rémunération brute du Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 000 euros, en ce compris la somme allouée à hauteur de 60 000 euros (anciennement « jetons de présence »), rémunération inchangée par rapport à l'exercice 2018. Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de ne pas modifier la rémunération du Président du Conseil de surveillance pour l'exercice 2020.

M. Yannick Bolloré ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence ou de départ, ni d'aucun régime de retraite additif à raison de ses fonctions de

Président du Conseil de surveillance de Vivendi ni à raison de ses fonctions au sein du Groupe Havas.

Tableau de synthèse

Le tableau ci-après présente l'ensemble des éléments de rémunération perçus par M. Yannick Bolloré au sein du groupe Vivendi (1) :

- en sa qualité de Président du Conseil de surveillance de Vivendi : au titre de l'exercice 2018, sa rémunération, inchangée entre 2018 et 2019, s'est élevée à 277 624 euros – prorata temporis – pour la période comprise entre le 19 avril et le 31 décembre 2018 (base annuelle : 400 000 euros) ;
- en sa qualité de Président-Directeur général de Havas : la part fixe de sa rémunération est restée inchangée entre 2018 et 2019 (1 050 000 euros). La part variable, plafonnée à 100 % de la part fixe, est conditionnée à l'atteinte de critères de performance financiers (pondération 60 %) et extra-financiers (pondération 40 %) arrêtés par le Conseil d'administration de Havas :
 - part variable versée en 2018 au titre de l'exercice 2017 : aucun montant (0 % de la part fixe 2017) ;
 - part variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018 : 370 000 euros (35 % de la part fixe 2018) ;
 - part variable à verser en 2020 au titre de l'exercice 2019 : 600 000 euros (57 % de la part fixe 2019).

M. Yannick Bolloré a par ailleurs bénéficié en 2018 et en 2019, à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas, d'une attribution de 18 000 droits à actions de performance Vivendi, dans les mêmes conditions que celles des autres salariés et mandataires sociaux exécutifs du groupe (se reporter à la note 19.1 « Plans attribués par Vivendi » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Tableau de synthèse des rémunérations brutes versées (avant impôts et charges sociales) et de la valorisation des actions de performance attribuées au Président du Conseil de surveillance, également Président-Directeur général de Havas, au cours de l'exercice 2019 (tableau 1 des recommandations de l'AMF)

(en euros)	2018	2019
Rémunérations brutes versées (*)	(1) 1 336 617	(2) 1 828 993
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performances attribuées (3)	357 300	348 660
Total	1 693 917	2 117 653

na : non applicable.

(*) Le règlement de la rémunération du Président du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

(1) Dont 277 624 euros versés prorata temporis à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi (base annuelle : 400 000 euros) et 1 058 993 euros à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas (dont 8 993 euros d'avantages de toute nature).

(2) Dont 400 000 euros versés à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi et 1 428 993 euros à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas (dont 8 993 euros d'avantages de toute nature).

(3) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 19 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 4 décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 19,85 euros pour l'attribution de février 2018 et de 19,37 euros pour l'attribution de février 2019.

(1) Éléments de rémunération versés ou attribués par les sociétés contrôlées par Vivendi au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

2.2.1.2. Rémunération allouée en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce

Détail individuel de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance (en euros – arrondis)

Membres du Conseil de surveillance	Montants versés/attribués au titre de 2018 *	Montants versés/attribués au titre 2019 *	Taux de présence individuel en 2019 aux séances du Conseil de surveillance et de ses Comités			
			Conseil de surveillance	Comité d'audit	Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Comité RSE
Yannick Bolloré, Président (a) (1)	80 000	60 000	100 %	-	-	-
Philippe Bénacine, Vice-Président	105 000	97 500	85,7 %	-	100 %	-
Tarak Ben Ammar (b)	92 500	20 000	0 %	100 %	-	-
Cyrille Bolloré (c)	na	92 500	100 %	100 %	100 %	-
Vincent Bolloré (d)	110 000	37 500	100 %	100 %	100 %	-
Paulo Cardoso	120 000	120 000	100 %	-	100 %	100 %
Dominique Delport (e)	65 000	60 000	100 %	-	-	-
Véronique Driot-Argentin (2)	80 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Aliza Jabès	80 000	82 500	85,7 %	-	100 %	-
Cathia Lawson-Hall	135 000	135 000	100 %	100 %	-	100 %
Sandrine Le Bihan	80 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Virginie Morgon (f)	7 500	na	na	-	-	-
Michèle Reiser (g)	85 000	120 000	100 %	100 %	-	100 %
Katie Stanton	100 000	100 000	100 %	100 %	-	-
Total	1 140 000	1 085 000				

na : non applicable.

(*) Le règlement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

(a) Président du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, et membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance, nomination et rémunération jusqu'au 19 avril 2018.

(b) Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 15 avril 2019, et membre du Comité d'audit jusqu'au 15 avril 2019.

(c) Membre du Conseil de surveillance depuis le 15 avril 2019, et membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance, nomination et rémunération depuis le 15 avril 2019.

(d) Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018, membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance, nomination et rémunération entre le 19 avril 2018 et le 15 avril 2019.

(e) Membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération jusqu'au 26 mars 2018.

(f) Membre du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018.

(g) Membre du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018.

(1) Le détail de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance est présenté dans les tableaux de synthèse des rémunérations, au paragraphe 2.2.2.1. du présent chapitre.

(2) En 2019, Mme Véronique Driot-Argentin a perçu une rémunération brute de 74 894 euros et un intéressement de 6 869 euros en tant que salariée de la société.

2.2.2. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES
DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT2.2.2.1. Situation et rémunération du Président
du Directoire – exercice 2019

M. Arnaud de Puyfontaine a renoncé au bénéfice de son contrat de travail à la suite de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance, dans sa séance du 24 juin 2014, suivant en ce sens les recommandations du Code du gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance a arrêté, lors de sa séance du 14 février 2019, les éléments relatifs à la rémunération fixe et variable et aux avantages de toute nature de M. Arnaud de Puyfontaine pour l'exercice 2019 :

- rémunération fixe : 1 400 000 euros (inchangée par rapport à 2018) ;
- rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés (1) ;
- éligibilité aux attributions d'actions de performance, soumises à la réalisation des conditions fixées par le Conseil de surveillance et qui seront acquises et cessibles conformément aux dispositions du Règlement du plan ;
- mise à disposition d'un véhicule de fonction ;

(1) Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs (objectifs financiers et actions prioritaires), si le seuil de 50 % n'est pas atteint, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

- prise en charge des frais de déplacement et des dépenses engagés dans l'exercice de ses fonctions ;
- éligibilité aux régimes de Sécurité sociale, AGIRC et ARRCO, ainsi qu'aux contrats de prévoyance (mutuelle ; assurance invalidité-décès) souscrits pour les salariés de la société et selon des conditions identiques ;
- éligibilité au régime de retraite additif mis en place en décembre 2005, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2006, dont le taux d'accroissement de la

rente est soumis à des critères de performance, et dont les droits constitués au 31 décembre 2019 sont calculés conformément aux éléments modifiés par le Conseil de surveillance du 14 novembre 2019 et qui seront soumis au vote de l'Assemblée générale du 20 avril 2020 (se reporter à la section 2.1.2).

Pour le calcul de la part variable au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et des actions prioritaires qui sont présentés dans le tableau ci-après.

Détermination du taux de rémunération variable pour 2019

Pondération (en points) à			Objectifs 2019 (en millions d'euros) (*)				Points obtenus
Objectifs atteints	Maximum	Indicateurs	Seuil 50 %	Objectif 80 %	Maximum 100 %	Réalisé 2019 (**)	
48	60	Objectifs financiers groupe					57
32	40	Résultat opérationnel (EBIT groupe)	1 403	1 477	1 551	1 525	37
16	20	Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT groupe)	515	542	569	816	20
32	40	Actions prioritaires de l'équipe de direction Vivendi	Appréciation du niveau d'atteinte				33
9	11	Mise en place du partenariat stratégique et financier pour le développement d'UMG	Signature de l'accord avec Tencent en vue de l'ouverture du capital d'UMG à hauteur de 10 % sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros				11
7	9	Avancées majeures sur la situation en Italie	Résultat positif pour Telecom Italia ; avancées à venir pour Mediaset				6
7	9	Poursuivre les opportunités de croissance et les synergies de revenus et de coûts	Réussite de la première phase d'identification des projets avec Editis ; bonne poursuite des synergies à tous les niveaux du groupe				6
5	6	Réduire l'exposition du groupe aux risques (litiges juridiques et fiscaux hors Mediaset)	Succès des actions en matière de litiges juridiques et fiscaux				6
4	5	Développer les actions intégrant les enjeux sociétaux du groupe (RSE)	Consolidation de la mise en œuvre des enjeux RSE (promouvoir la diversité culturelle, accompagner et protéger la jeunesse, favoriser le partage des connaissances, concilier la valorisation et la protection des données personnelles)				4
80	100	Total (objectifs financiers et actions prioritaires)					90

(*) À taux de change constant.

(**) Réalisé, retraité de certains éléments non récurrents.

Après constatation des points obtenus pour chacun des critères, le taux de la rémunération variable de référence du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2019, a été arrêté par le Conseil de surveillance du 13 février 2020 à 90 % du montant de sa rémunération fixe. Le montant de la part variable due au titre de l'exercice 2019 qui sera versée en 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 (dixième résolution), s'élève en conséquence à 1 260 000 euros avant charges sociales et impôts.

Le Conseil de surveillance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a attribué à M. Arnaud de Puyfontaine 40 000 actions de performance (1). L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (70 %) : le

résultat net ajusté par action (*adjusted net income per share*) (50 %) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ; et l'autre externe (30 %) : l'évolution de l'action Vivendi entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %).

2.2.2.2. Situation et rémunération des membres du Directoire – exercice 2019

Hormis le Président, les membres du Directoire sont titulaires d'un contrat de travail. Pour le calcul de leur part variable (cible 80 %, maximum 100 %), au titre de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance, dans sa séance du

(1) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2019 s'élève à 19,37 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2022), et à la date de cession des actions (à partir de 2024).

13 février 2020, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et des actions prioritaires (1). Après constatation des points obtenus pour chacun des critères, le taux de la rémunération variable, au titre de 2019, des membres du Directoire s'établit à 90 % de la part fixe (cf. tableau supra – Détermination du taux de rémunération variable pour 2019).

Le montant de la rémunération variable de chacun des membres du Directoire pour 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 (onzième à seizième résolution), figure ci-après.

Éléments de la rémunération fixe et variable des membres du Directoire pour 2019 – Nombre d'actions de performance attribué en 2019

	Rémunération fixe (en euros)	Rémunération variable (en euros)			Actions de performance (1)
		Cible	Réalisé	Variable (*) (en euros)	
Gilles Alix	600 000	80 %	90 %	540 000	-
Cédric de Bailliencourt	400 000	80 %	90 %	360 000	-
Frédéric Crépin	800 000	80 %	90 %	720 000	35 000
Simon Gillham	750 000	80 %	90 %	675 000	30 000
Hervé Philippe	940 000	80 %	90 %	846 000	20 000
Stéphane Roussel	1 000 000	80 %	90 %	900 000	40 000

(*) Versement conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 (onzième à seizième résolution).

(1) La valeur de l'avantage unitaire des actions de performance attribuées en 2019 s'élève à 19,37 euros. Cette valeur estimée de l'octroi du droit est fournie à titre purement indicatif. Elle a été effectuée en utilisant un modèle binomial utilisé dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2, relative à l'évaluation des rémunérations payées en actions (*share-based payment*). Cette évaluation théorique ne correspond pas nécessairement à la plus-value qui pourra être réalisée lors de la cession des actions. En effet, celle-ci dépendra de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (en 2022) et à la date de cession des actions (à partir de 2024).

2.2.2.3. Éléments d'information requis par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, issu du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 (2)

Droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif à prestations définies mis en place en 2005 et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006

	Ancienneté dans le groupe acquise au 31 décembre 2019 (en années)	Taux d'accroissement de la rente en 2019 (en %) (1)	Montant de la rente acquise au titre de l'année 2019 (en euros) (1)	Montant de la rente au 31 décembre 2019 (avant impôts et charges – en euros)
Arnaud de Puyfontaine	6	1,25	30 393	334 323
Gilles Alix	13	1,25	9 844	219 375
Cédric de Bailliencourt	3	2,50	13 750	52 500
Frédéric Crépin	20	1,00	14 000	420 000
Simon Gillham	19	1,00	13 125	380 625
Hervé Philippe	15	1,25	20 563	411 250
Stéphane Roussel	16	1,00	22 000	572 000

(1) Au regard de l'ancienneté totale acquise dans le groupe au 31 décembre 2019 : de 1 à 5 ans : 2,5 % ; de 6 à 15 ans : 1,25 % ; de 16 à 20 ans : 1 % ; supérieur à 20 ans : 0 %.

(1) Dans tous les cas, et pour chacun des objectifs, si le seuil de 50 % n'est pas atteint, son poids dans la détermination de la part variable est de zéro.

(2) Anciennement, article D. 225-104-1 du Code de commerce issu du décret n° 2016-182 du 23 février 2016.

Détermination de l'accroissement de la rente applicable au régime de retraite additif à prestations définies – exercice 2019

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 13 février 2020, a constaté l'atteinte d'un des critères qui conditionnent le taux d'accroissement de la rente. Les objectifs étant en effet dépassés, le taux est validé pour 2019.

Critères financiers (en millions d'euros)	Exercice 2019		
	Objectifs	Réalisé	Taux d'atteinte
Résultat net ajusté	1 103	1 741	158 %
Cash-flow des opérations	944	903	96 %
Performance boursière moyenne des indices (1)	+ 25,3 %	+ 23,7 %	94 %

(1) Indice composite avec poids ½ CAC 40 et ½ Stoxx Europe Media, dividendes réinvestis.

La provision de l'année 2019 au titre de ce régime de retraite en faveur des membres du Directoire s'élève à 9,3 millions d'euros.

2.2.3. PRINCIPALES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES DANS LE GROUPE

Le montant des cinq plus hautes rémunérations versées en France par la société au cours de l'exercice 2019 a été de 8,70 millions d'euros, avantages de toute nature compris.

Dans l'ensemble du groupe, en 2019, le montant des cinq plus hautes rémunérations versées a été de 60,53 millions d'euros, avantages de toute nature compris. Aucun membre du Directoire ne fait partie de ces cinq plus hautes rémunérations.

**2.3. Actions de performance attribuées au Président
et aux membres du Directoire**

En 2019, les plans d'attribution d'actions de performance ont porté sur 1,647 million d'actions, soit 0,139 % du capital social. L'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire, figure dans le tableau ci-après. Elle représente 0,014 % du capital social et 10,31 % de l'attribution globale.

Le nombre total d'actions attribuées annuellement à l'ensemble des bénéficiaires en application de l'autorisation consentie pour l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 (vingt-septième résolution) ne peut représenter plus de 0,33 % du capital social au jour de l'attribution, dont 0,035 % aux membres du Directoire.

**2.3.1. ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE EN 2019 :
PLAN N° 2019-02-1 DU 14 FÉVRIER 2019 (TABLEAU 6 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)**

	Nombre de droits à actions de performance attribués durant l'exercice	Valorisation des droits selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros) (a)	Date d'acquisition des droits	Date de disponibilité des actions	Conditions de performance (b)
Arnaud de Puyfontaine	40 000	774 800	15/02/2022	16/02/2024	oui
Gilles Alix	-	-	-	-	-
Cédric de Baillencourt	-	-	-	-	-
Frédéric Crépin	35 000	677 950	15/02/2022	16/02/2024	oui
Simon Gillham	30 000	581 100	15/02/2022	16/02/2024	oui
Hervé Philippe	20 000	387 400	15/02/2022	16/02/2024	oui
Stéphane Roussel	40 000	774 800	15/02/2022	16/02/2024	oui
Total	165 000	3 196 050	na	na	na

na : non applicable.

(a) La valeur retenue du droit unitaire, en application de la norme IFRS 2, est de 19,37 euros.

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées en 2019 sera examinée en 2022, conformément aux dispositions du Règlement du plan. Ces actions ne seront disponibles qu'à partir de 2024.

(b) Appréciables sur trois années.

2.3.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 8 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	2019	2018	2017	2016	2015 (ajusté)	2014 (ajusté)
Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'attribution d'actions	AGM du 19/04/2018	AGM du 19/04/2018	AGM du 21/04/2016	AGM du 21/04/2016	AGM du 24/06/2014	AGM du 21/04/2011
Date du Conseil de surveillance	14/02/2019	17/05/2018	23/02/2017	11/05/2016	27/02/2015	21/02/2014
Date d'attribution	14/02/2019	17/05/2018	23/02/2017	11/05/2016	27/02/2015	21/02/2014
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale	13 062 341	13 000 447	12 870 878	13 686 208	13 516 006	13 396 099
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées dans l'année et tenant compte des attributions déjà effectuées	4 310 572	4 290 147	4 247 389	4 516 448	4 460 282	4 420 712
Nombre total d'actions de performance attribuées	1 600 830	1 631 750	1 547 750	1 320 440	1 565 880	400 796
Nombre de droits annulés du fait du départ de bénéficiaires	24 760	7 500	19 500	22 030	55 020	0
Nombre d'actions de performance attribuées aux membres du Directoire						
Arnaud de Puyfontaine, Président	40 000	50 000	(d) 50 000	(c) 95 000	(b) 70 000	(a) 105 497
Gilles Alix	-	-	na	na	na	na
Cédric de Bailliencourt	-	-	na	na	na	na
Frédéric Crépin	35 000	35 000	(d) 40 000	(c) 50 000	na	na
Simon Gillham	30 000	30 000	(d) 30 000	(c) 50 000	na	na
Hervé Philippe	20 000	20 000	(d) 40 000	(c) 50 000	(b) 50 000	0
Stéphane Roussel	40 000	40 000	(d) 40 000	(c) 50 000	(b) 50 000	0
Date d'acquisition définitive	15/02/2022	18/05/2021	24/02/2020	13/05/2019	28/02/2018	22/02/2016
Date de disponibilité	16/02/2024	19/05/2023	25/02/2022	14/05/2021	02/03/2020	23/02/2018

na : non applicable.

- (a) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance, le nombre d'actions définitivement attribué en 2016 a été limité à 79 123.
- (b) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2015, 2016 et 2017, l'attribution définitive des actions le 28 février 2018 a été limitée respectivement à 52 500 et à 37 500 actions.
- (c) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2016, 2017 et 2018, l'attribution définitive des actions le 13 mai 2019 a été limitée respectivement à 71 250 et à 37 500 actions.
- (d) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2017, 2018 et 2019, l'attribution définitive des actions le 24 février 2020 a été limitée respectivement à 37 500, 30 000, 22 500, 30 000 et à 30 000 actions (se reporter à la section 2.3.4 du présent chapitre).

2.3.3. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES EN 2019, POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE LEUR MANDAT (TABLEAU 7 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Aucune action de performance Vivendi n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2019 pour le Président et les membres du Directoire.

2.3.4. APPRÉCIATION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE SUR LES EXERCICES 2017, 2018 ET 2019 POUR L'ATTRIBUTION DÉFINITIVE EN 2020 DES PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE DE 2017 : PLAN 02-2017-1

Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 13 février 2020, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2017, 2018 et

2019 pour le plan d'actions de performance attribué aux membres du Directoire par le Conseil de surveillance du 23 février 2017. Il a constaté que l'ensemble des critères fixés avait été atteint (cf. tableau suivant), avec un taux d'attribution maximum de 100 %. Toutefois, l'impact négatif de la situation en Italie n'étant pas reflété dans les résultats financiers, le Conseil de surveillance a décidé de ne confirmer l'attribution définitive du plan 2017 d'actions de performance qu'à hauteur de 75 % de l'attribution d'origine. En conséquence 50 000 droits à actions de performance attribués en 2017 aux membres du Directoire ont été annulés.

Objectifs 2017-2019					Réalisé Vivendi	% Poids	Taux
Poids	Indicateurs	Seuil	Objectif	Maximum			
70	Indicateur interne : objectifs financiers (1)						
35	Résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)	1 340	1 489	1 640	1 488	100 %	35 %
35	Flux de Trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT groupe)	980	1 087	1 195	1 036	76 %	27 %
Total indicateur interne							62 %
30	Indicateur externe : performance boursière moyenne des indices (2)						
20	Stoxx® Europe Media	13,4 %	19,11 %	24,8 %	52,41 %	200 %	40 %
10	CAC 40	24,7 %	35,29 %	45,9 %	52,41 %	200 %	20 %
Total indicateur externe							60 %
Taux d'attribution définitive (après prise en compte de l'impact négatif de la situation en Italie)							75 %

(1) Réalisé (hors Editis), retraité de certains éléments non récurrents.

(2) Dividendes réinvestis.

2.3.5. ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS « STOCK-OPTIONS » AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options.

2.3.6. EXERCICES D'OPTIONS EN 2019 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 5 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

En 2019, M. Stéphane Roussel a exercé 39 784 options au prix d'exercice de 16,06 euros (plan n° 2009/04) et 79 840 options au prix d'exercice de 15,80 euros (plan n° 2010/04).

M. Frédéric Crépin a exercé 34 907 options au prix d'exercice de 16,06 euros (plan n° 2009/04), 14 922 options au prix d'exercice de 15,80 euros (plan n° 2010/04), 276 options au prix d'exercice de 17,19 euros (plan n° 2011/04), 1 461 options au prix d'exercice de 11,76 euros (plan n° 2012/04) et 873 options au prix d'exercice de 13,88 euros (plan n° 2012/09).

2.3.7. CONDITIONS DE DÉTENTION, PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX, DES ACTIONS RÉSULTANT DE LA LEVÉE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

En application des dispositions des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a, lors de sa séance du 6 mars 2007, arrêté pour les membres du Directoire les règles relatives à la conservation d'actions issues des levées d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées à compter de 2007.

Les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions issues de l'exercice des options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées à compter du plan 2007 égal à 20 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée chaque année, le cas échéant, lors de l'exercice des options de souscription d'actions et de la vente des actions de performance.

2.3.8. DISPOSITION PROPRE À VIVENDI

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 27 février 2015 et sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de modifier les règles relatives à l'obligation de détention d'actions de la société par les mandataires sociaux et dirigeants au sein du groupe, de la façon suivante :

Dans un délai maximum de cinq ans suivant leur entrée en fonction :

- le Président et les membres du Directoire doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à un an de leur rémunération brute fixe et bonus cible ;
- les membres de la Direction générale et les dirigeants de chacune des filiales opérationnelles doivent conserver dans un compte nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à six mois de leur rémunération brute fixe et bonus cible.

2.3.9. PRINCIPALES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET EXERCICES D'OPTIONS EN 2019, HORS LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 9 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Les dix principales attributions à des bénéficiaires, hors mandataires sociaux, ont porté sur 227 100 actions de performance représentant 13,79 % du nombre total d'actions de performance attribuées en 2019 et 0,019 % du capital social. Les dix principales levées d'options, hors mandataires sociaux, ont porté sur un total de 564 879 options de souscription d'actions au prix moyen pondéré de 15,47 euros.

2.4. Tableaux de synthèse des rémunérations

2.4.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) ET DE LA VALORISATION DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 (TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

(en euros)	2018	2019
Arnaud de Puyfontaine Président du Directoire		
Rémunérations brutes versées	2 355 872	2 475 372
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	992 500	774 800
Total	3 348 372	3 250 172
Gilles Alix (1) Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination inter-groupes		
Rémunérations brutes versées (2)	321 915	803 628
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	na	na
Total	321 915	803 628
Cédric de Baillencourt (1) Membre du Directoire et Directeur en charge des relations investisseurs et de la communication financière inter-groupes		
Rémunérations brutes versées (3)	257 756	563 430
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	na	na
Total	257 756	563 430
Frédéric Crépin Membre du Directoire et Secrétaire général du groupe		
Rémunérations brutes versées	1 441 989	1 476 371
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	694 750	677 950
Total	2 136 739	2 154 321
Simon Gillham Membre du Directoire, Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi		
Rémunérations brutes versées	1 282 395	1 334 656
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	595 500	581 100
Total	1 877 895	1 915 756
Hervé Philippe Membre du Directoire et Directeur financier		
Rémunérations brutes versées	1 696 433	1 670 861
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	397 000	387 400
Total	2 093 433	2 058 261

(en euros)	2018	2019
Stéphane Roussel		
Membre du Directoire et Directeur général en charge des opérations		
Rémunérations brutes versées	2 268 806	2 264 879
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	794 000	774 800
Total	3 062 806	3 039 679

na : non applicable.

(1) Membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017.

(2) Dont montant prorata temporis de la part variable après application d'un prorata de 50 % : 62 500 euros versés en 2018 au titre de 2017 ; 187 500 euros versés en 2019 au titre de 2018.

(3) Dont montant prorata temporis de la part variable après application d'un prorata de 50 % : 50 000 euros versés en 2018 au titre de 2017 ; 150 000 euros versés en 2019 au titre de 2018.

(a) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 19 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 4 décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 19,85 euros pour l'attribution de février 2018 et de 19,37 euros pour l'attribution de février 2019.

**2.4.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) DES MEMBRES
DU DIRECTOIRE AU COURS DES EXERCICES 2018 ET 2019 (TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)**

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire				
Rémunération fixe	(1) 1 400 000	(1) 1 400 000	1 400 000	1 400 000
Rémunération variable au titre de 2017	(2) 540 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	(1) 1 050 000	(1) 1 050 000	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	1 260 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	(3) 857	(3) 857	na	na
Avantages de toute nature (*)	25 015	25 015	25 372	25 372
Montant unique (1)	(4) 390 000	(4) 390 000	na	na
Total	2 355 872	2 865 872	2 475 372	2 685 372
Gilles Alix, Membre du Directoire (5)				
Rémunération fixe	(6) 250 000	(6) 250 000	600 000	600 000
Rémunération variable au titre de 2017	(7) 62 500	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	(8) 187 500	(8) 187 500	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	540 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	9 415	9 415	16 128	16 128
Total	321 915	446 915	803 628	1 156 128
Cédric de Baillencourt, Membre du Directoire (5)				
Rémunération fixe	(9) 200 000	(9) 200 000	400 000	400 000
Rémunération variable au titre de 2017	(7) 50 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	(8) 150 000	(8) 150 000	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	360 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	7 756	7 756	13 430	13 430
Total	257 756	357 756	563 430	773 430
Frédéric Crépin, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	800 000	800 000	800 000	800 000
Rémunération variable au titre de 2017	562 500	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	600 000	600 000	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	720 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	(11) 38 429	(11) 38 429	(10) 35 000	(10) 35 000
Avantages de toute nature (**)	41 060	41 060	41 371	41 371
Total	1 441 989	1 479 489	1 476 371	1 596 371
Simon Gillham, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	750 000	750 000	750 000	750 000
Rémunération variable au titre de 2017	506 250	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	562 500	562 500	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	675 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	(3) 4 286	(3) 4 286	na	na
Avantages de toute nature (**)	21 859	21 859	22 156	22 156
Total	1 282 395	1 338 645	1 334 656	1 447 156

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Hervé Philippe, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	940 000	940 000	940 000	940 000
Rémunération variable au titre de 2017	705 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	705 000	705 000	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	846 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	(3) 3 429	(3) 3 429	na	na
Avantages de toute nature (**)	48 004	48 004	25 861	25 861
Total	1 696 433	1 696 433	1 670 861	1 811 861
Stéphane Roussel, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable au titre de 2017	750 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2018	-	750 000	750 000	-
Rémunération variable au titre de 2019	-	-	-	900 000
Rémunérations diverses	(12) 450 000	(12) 450 000	(12) 450 000	(12) 390 000
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	(11) 39 286	(11) 39 286	(10) 35 000	(10) 35 000
Avantages de toute nature (**)	29 520	29 520	29 879	29 879
Total	2 268 806	2 268 806	2 264 879	2 354 879

na : non applicable.

- (1) Part fixe de la rémunération au titre de l'exercice 2018 portée à 1 400 000 euros et suppression de l'application du prorata de 60 % sur la part fixe et la part variable de la rémunération au titre de l'exercice 2018, suite à la cessation des fonctions exécutives de M. Arnaud de Puyfontaine au sein de Telecom Italia et suite au non-versement en 2018 par Telecom Italia de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017 (se reporter au paragraphe 2.2.2.1 du chapitre 2 du Rapport annuel – Document de référence de l'exercice 2018).
- (2) Compte tenu de l'exercice de ses fonctions de Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia depuis le 1^{er} juin 2017, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé d'appliquer un prorata de 60 % sur le montant de la part variable au titre de l'exercice 2017 versée en 2018 (base annuelle : 900 000 euros).
- (3) Jetons de présence versés par Groupe Canal+.
- (4) Montant versé suite à la cessation, le 24 avril 2018, des fonctions exécutives de M. Arnaud de Puyfontaine au sein de Telecom Italia et suite au non-versement en 2018 par Telecom Italia de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017 (se reporter au paragraphe 2.2.2.1 du présent chapitre).
- (5) Membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017.
- (6) Montant prorata temporis – Base annuelle : 500 000 euros.
- (7) Compte tenu des fonctions exercées par MM. Gilles Alix et Cédric de Baillencourt au sein du Groupe Bolloré, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé d'appliquer un prorata de 50 % sur le montant de la part variable au titre de l'exercice 2017 versée en 2018.
- (8) Compte tenu des fonctions exercées par MM. Gilles Alix et Cédric de Baillencourt au sein du Groupe Bolloré, le Conseil de surveillance du 15 février 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé d'appliquer un prorata de 50 % sur le montant de la part fixe et de la part variable de la rémunération de MM. Gilles Alix et Cédric de Baillencourt au titre de l'exercice 2018 (se reporter au paragraphe 2.2.2.1, chapitre 2 du Rapport annuel – Document de référence 2018).
- (9) Montant prorata temporis – Base annuelle : 400 000 euros.
- (10) Jetons de présence versés par Gameloft SE.
- (11) Jetons de présence versés par Gameloft SE et Groupe Canal+.
- (12) Rémunération versée par Gameloft SE.
- (*) Le montant des avantages de toute nature tient compte de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur et de la prise en charge de la garantie GSC (assurance perte d'emploi des mandataires sociaux).
- (**) Le montant des avantages de toute nature tient compte selon les cas de la mise à disposition d'un véhicule de fonction sans chauffeur, de l'intéressement, de la réintégration sociale et de la liquidation partielle du compte épargne temps (CET).

**2.4.3. SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU DIRECTOIRE
(TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)**

	Contrat de travail		Éligibilité au régime de retraite supplémentaire (1)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat social		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud de Puyfontaine Président du Directoire		(2) X	X		(3) X			X
Gilles Alix Membre du Directoire	X		X			X		X
Cédric de Bailliencourt Membre du Directoire	X		X			X		X
Frédéric Crépin Membre du Directoire	X		X			X		X
Simon Gillham Membre du Directoire	X		X			X		X
Hervé Philippe Membre du Directoire	X		X			X		X
Stéphane Roussel Membre du Directoire	X		X			X		X

(1) Sous réserve des conditions prévues au régime et de celles conditionnant le taux d'accroissement annuel de la rente (se reporter aux sections 2.1.2.2 et 2.2.2.3).

(2) M. Arnaud de Puyfontaine a renoncé au bénéfice de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Président du Directoire par le Conseil de surveillance du 24 juin 2014.

(3) Engagement approuvé lors de l'Assemblée générale des actionnaires des 17 avril 2015 et 15 avril 2019.

2.5. Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce

2.5.1. YANNICK BOLLORÉ – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (NEUVIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	340 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Conseil de surveillance et de son Président, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (quatorzième résolution).
Rémunération variable 2019	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable 2018	na	Le Président du Conseil de surveillance n'a bénéficié d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable différée	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à l'attribution de stock-options. En outre, le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible à l'attribution d'options de souscription d'actions en application des dispositions légales.
Actions de performance	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible, à raison de son mandat, à l'attribution d'actions de performance en application des dispositions légales.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	60 000 €	Montant fixe.
Avantages de toute nature	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucun avantage.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social.
Indemnité de non-concurrence	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	na	Le Président du Conseil de surveillance n'est pas éligible au régime de retraite additif à prestations définies de Vivendi.

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Neuvième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Yannick Bolloré, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.1 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.5.2. M. ARNAUD DE PUYFONTAINE – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE (DIXIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	1 400 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 du Président du Directoire, à raison de son mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (quinzième résolution).
Rémunération variable 2019	1 260 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de référence de la rémunération du Président du Directoire pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	1 050 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (septième résolution) en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce dans sa version en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	774 800 € (valorisation comptable)	Attribution de 40 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation, sur trois exercices consécutifs (2019-2021), de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (70 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>) (50 %) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %), entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ; et l'autre externe (30 %) : l'évolution de l'action Vivendi entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Arnaud de Puyfontaine ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de Président du Directoire.
Avantages de toute nature	25 372 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, prise en charge de la garantie GSC et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	Engagement conditionnel en cas de départ contraint à l'initiative de la société, soumis à conditions de performance. Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.1 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	Le Président du Directoire ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	Le Président du Directoire est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,25 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 30 393 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Dixième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Arnaud de Puyfontaine, à raison de son mandat de Président du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.2 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.5.3. M. GILLES ALIX – MEMBRE DU DIRECTOIRE (ONZIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	600 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (seizième résolution).
Rémunération variable 2019	540 000 €	Le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Gilles Alix pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération, (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	187 500 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (huitième résolution), en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Gilles Alix n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	na	M. Gilles Alix n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance en 2019.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Gilles Alix ne perçoit pas aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	16 128 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Gilles Alix ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Gilles Alix est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,25 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 9 844 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Onzième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre même exercice à M. Gilles Alix, membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Gilles Alix, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.3 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.5.4. M. CÉDRIC DE BAILLIENCOURT – MEMBRE DU DIRECTOIRE (DOUZIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	400 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par la Conseil de surveillance, dans sa même séance, et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (seizième résolution).
Rémunération variable 2019	360 000 €	Le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Cédric de Baillencourt pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération, (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	150 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (neuvième résolution), en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	M. Cédric de Baillencourt ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Cédric de Baillencourt ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Cédric de Baillencourt n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	na	M. Cédric de Baillencourt n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance en 2019.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Cédric de Baillencourt ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	13 430 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Cédric de Baillencourt ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Cédric de Baillencourt ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Cédric de Baillencourt est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 2,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 13 750 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Douzième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Cédric de Baillencourt, à raison de son mandat de membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Cédric de Baillencourt, membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.4 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.5.5. M. FRÉDÉRIC CRÉPIN – MEMBRE DU DIRECTOIRE (TREIZIÈME RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	800 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (seizième résolution).
Rémunération variable 2019	720 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Frédéric Crépin pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	600 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (dixième résolution), en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Frédéric Crépin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	677 950 € (valorisation comptable)	Attribution de 35 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (70 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>) (50 %) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ; et l'autre externe (30 %) : l'évolution de l'action Vivendi entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Frédéric Crépin ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	41 371 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE), réintégration sociale et liquidation partielle du compte épargne temps (CET).

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Frédéric Crépin ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Frédéric Crépin est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,00 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 14 000 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Treizième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Frédéric Crépin, membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Frédéric Crépin, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.5 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.5.6. M. SIMON GILLHAM – MEMBRE DU DIRECTOIRE (QUATORZIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	750 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (seizième résolution).
Rémunération variable 2019	675 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Simon Gillham pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	562 500 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (onzième résolution), en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Simon Gillham n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	581 100 € (valorisation comptable)	Attribution de 30 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (70 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)(50 %) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ; et l'autre externe (30 %) : l'évolution de l'action Vivendi entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Simon Gillham ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	22 156 €	Aucun véhicule de fonction, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE) et réintégration sociale.
Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Simon Gillham ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Simon Gillham est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,00 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 13 125 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Quatorzième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Simon Gillham, membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Simon Gillham, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.6 de la section 2.5, intitulée « *Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce* ».

2.5.7. M. HERVÉ PHILIPPE – MEMBRE DU DIRECTOIRE (QUINZIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	940 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (seizième résolution).
Rémunération variable 2019	846 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Hervé Philippe pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	705 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (douzième résolution), en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	387 400 € (valorisation comptable)	Attribution de 20 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (70 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>) (50 %) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ; et l'autre externe (30 %) : l'évolution de l'action Vivendi entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Hervé Philippe ne perçoit aucune somme en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce, en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	25 861 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE), réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Hervé Philippe ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Hervé Philippe est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,25 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 20 563 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Quinzième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Hervé Philippe, membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Hervé Philippe, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.7 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.5.8. M. STÉPHANE ROUSSEL – MEMBRE DU DIRECTOIRE (SEIZIÈME RÉOLUTION)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000 €	Rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2019 des membres du Directoire, à raison de leur mandat, tels qu'arrêtés par le Conseil de surveillance dans sa même séance et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (seizième résolution).
Rémunération variable 2019	900 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 13 février 2020, le niveau d'atteinte des critères quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Stéphane Roussel pour 2019. Elle s'élève à 90 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2018	750 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 (treizième résolution), en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce en vigueur à cette date.
Rémunération variable différée	na	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	na	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	na	M. Stéphane Roussel n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options de souscription d'actions (stock-options)	na	Depuis 2013, la société ne procède plus à des attributions de stock-options.
Actions de performance	774 800 € (valorisation comptable)	Attribution de 40 000 actions de performance par le Conseil de surveillance du 14 février 2019 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération. L'acquisition des droits à ces actions de performance est soumise à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs, l'un interne (70 %) : le résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>)(50 %) et les flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ; et l'autre externe (30 %) : l'évolution de l'action Vivendi entre le 1 ^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %). Se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.
Somme allouée (anciennement jetons de présence)	na	M. Stéphane Roussel ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité de membre du Directoire.
Avantages de toute nature	29 879 €	Véhicule de fonction sans chauffeur, intéressement de droit commun (accord collectif en vigueur chez Vivendi SE) et réintégration sociale.

Éléments de rémunération différée	Montant	Présentation
Indemnité de départ	Aucun versement	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucun engagement en termes d'indemnité de départ au titre de son mandat social. 18 mois (salaire fixe + bonus cible) au titre de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	M. Stéphane Roussel ne bénéficie pas de ce type d'indemnité.
Régime de retraite additif	Aucun versement	M. Stéphane Roussel est éligible, comme un nombre de cadres dirigeants de Vivendi, au régime de retraite additif à prestations définies mis en place en décembre 2005, approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006. Double plafond : 30 % du salaire de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Présence nécessaire au sein de la société au départ à la retraite. Taux d'accroissement de la rente en 2019, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,00 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2019 : 22 000 euros (se reporter au chapitre 3 – paragraphe 2.2.2.3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020

Seizième résolution : Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Stéphane Roussel, membre du Directoire.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Stéphane Roussel, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2019 – chapitre 3 – paragraphe 2.5.8 de la section 2.5, intitulée « Éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2020 en application de l'article L. 225-100 III. du Code de commerce ».

2.6. Éléments de comparaison du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société

Ces éléments sont présentés, en application de l'article L. 225-3 I. (6° et 7°) du Code de commerce, sur la base du périmètre de la société Vivendi.

Ils sont calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et des avantages de toute nature versés par la société Vivendi, à raison des mandats ou fonctions qui y sont exercés, au cours des exercices mentionnés, ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes (valorisation comptable). (*)

Elle est de 16,98 euros pour l'attribution de février 2015, de 14,68 euros pour celle de mai 2016, de 14,37 euros pour celle de février 2017, de 19,85 euros pour celle de mai 2018 et de 19,37 euros pour celle de février 2019.

La rémunération moyenne et médiane des salariés de la société est déterminée sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle en année pleine. Les éléments de calcul ne prennent donc pas en compte les montants versés, le cas échéant, dans le cadre d'indemnités de départ, de non-concurrence ou d'engagements au titre des régimes de retraite.

(ratios)	2019	2018	2017	2016	2015
Président du Conseil de surveillance (1)					
Rémunération moyenne	2,57	2,70	2,8	2,82	2,02
Rémunération médiane	4,77	4,88	4,84	4,92	4,34
Président du Directoire					
Rémunération moyenne	20,90	22,59	19,93	26,36	17,16
Rémunération médiane	38,72	40,82	34,38	46,07	36,82
Membres du Directoire					
Gilles Alix (2)					
Rémunération moyenne	6,37	5,97	6,31	-	-
Rémunération médiane	11,81	10,79	10,88	-	-
Cédric de Baillencourt (2)					
Rémunération moyenne	4,59	4,78	5,05	-	-
Rémunération médiane	8,50	8,63	8,71	-	-
Frédéric Crépin (3)					
Rémunération moyenne	13,63	14,16	13,36	15,57	5,66
Rémunération médiane	25,25	25,59	23,05	27,20	12,14
Simon Gillham (3)					
Rémunération moyenne	12,32	12,65	11,20	13,70	4,66
Rémunération médiane	22,82	22,85	19,33	23,95	10,01
Hervé Philippe (4)					
Rémunération moyenne	13,23	14,11	15,75	18,13	12,38
Rémunération médiane	24,52	25,49	27,16	31,69	26,56
Stéphane Roussel (4)					
Rémunération moyenne	16,43	17,37	16,50	18,63	12,42
Rémunération médiane	30,43	31,38	28,46	32,55	26,65

(1) Les ratios de l'exercice 2018 sont calculés sur la base de la rémunération versée au Président du Conseil de surveillance, prorata temporis : M. Vincent Bolloré (pour la période comprise entre le 1^{er} janvier et le 19 avril 2018) et M. Yannick Bolloré (pour la période comprise entre le 19 avril et le 31 décembre 2018); le règlement de la rémunération du Président du Conseil de surveillance intervient semestriellement à terme échu.

(2) MM. Gilles Alix et Cédric de Baillencourt sont membres du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017 : les ratios des exercices 2018 et 2017 sont calculés sur la base annuelle de leur rémunération fixe et variable et, pour la part variable 2016 – non versée en 2017 –, sur la base d'une cible de 80 % (politique de rémunération pour 2016). MM. Gilles Alix et Cédric de Baillencourt n'ont pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au cours des 3 exercices considérés.

(3) MM. Frédéric Crépin et Simon Gillham sont membres du Directoire depuis le 10 novembre 2015 : les ratios de l'exercice 2015 sont calculés sur la base annuelle de la rémunération fixe et, pour la part variable 2014 – non versée en 2015 –, sur la base d'une cible de 100 % (politique de rémunération pour 2014). MM. Frédéric Crépin et Simon Gillham n'ont pas bénéficié en 2015 d'attributions d'actions de performance à raison de leur mandat de membre du Directoire.

(4) MM. Hervé Philippe et Stéphane Roussel sont membres du Directoire depuis le 24 juin 2014; les ratios de l'exercice 2015 sont calculés sur la base annuelle de la rémunération variable au titre de l'exercice 2014.

(*) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (la note 19 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 4 décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions).

Conformément à l'article L. 225-37-3 I. 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente les performances de la société et la rémunération moyenne versée aux salariés de la société au cours des cinq derniers exercices, déterminée sur la base des mêmes éléments de calcul que pour le tableau précédent.

Le bénéfice après impôts, amortissements et provisions, qui est le seul indicateur permettant de constater l'évolution des performances de la

société au cours des cinq derniers exercices, est présenté ci-dessous en application du même article.

L'évolution, sur la même période, des données consolidées au niveau du groupe Vivendi sont présentées ci-après à titre indicatif : résultat net ajusté, flux net de trésorerie opérationnelle (CFFO) et flux de trésorerie opérationnelle après impôts et taxes (CFAIT).

	2019	2018	2017	2016	2015
Données consolidées (en millions d'euros)					
Résultat net ajusté	1 741	1 157	1 300	755	697
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	903	1 126	989	729	892
Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT)	567	822	1 346	341	(69)
Données sociales					
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions (en millions d'euros)	1 729,8	951,3	703,1	1 609,5	2 827,0
Rémunération moyenne des salariés (en euros)	155 520	148 161	142 637	142 011	197 747

2.7. Opérations sur les titres de la société

Déontologie boursière

Conformément aux dispositions du Règlement européen « Abus de marché » n° 596/2014 du 16 avril 2014, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux règles applicables au sein de Vivendi, les opérations d'achat ou de vente de titres ou instruments financiers de la société sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les membres du Conseil de surveillance ou du Directoire ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique.

En outre, elles sont également interdites, en application des règles internes à Vivendi, pendant une période de 30 jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels et annuels de la société et ce jour inclus, de même que pendant une période de 15 jours calendaires précédant le jour de la publication de l'information trimestrielle et ce jour inclus.

La société élabore et diffuse un calendrier synthétique présentant les périodes pendant lesquelles les opérations sur les titres de la société sont interdites, précisant que les périodes indiquées ne préjugent pas de l'existence d'autres périodes négatives résultant de la connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives de Vivendi, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence sensible sur le cours de Bourse.

Enfin, le Directoire de Vivendi a, dans sa séance du 24 janvier 2007, décidé d'interdire toutes opérations de couverture des stock-options, des actions issues de l'exercice de stock-options et des actions de performance et d'une manière générale des titres de la société, par achat/vente à découvert d'actions ou par utilisation de tout autre mécanisme optionnel.

Ces interdictions figurent dans les Règlements des plans de stock-options et d'actions de performance. Elle est rappelée aux bénéficiaires de ces plans dans les lettres individuelles d'attribution. Cette interdiction figure également dans les Règlements intérieurs du Conseil de surveillance et du Directoire.

2.7.1. OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE EN 2019

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2019 et jusqu'à la date du présent Document d'enregistrement universel figure ci-après, telles que déclarées à la société et à l'AMF :

Nom	Attributions (1) / Achats (2) / Restitutions (3)			Exercice d'options de souscription d'actions			Ventes			Souscriptions (PEG)		
	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)	Date	Quantité	Prix unitaire (en euros)
Compagnie de Cornouaille (Groupe Bolloré)	05/06/2019	(3) 12 940 000	0,0000									
	13/06/2019	(4) 1 817 867	20,1452									
	25/06/2019	(5) 11 225 000	0,0000									
Financière de Larmor (Groupe Bolloré)	02/01/2019	(2) 44 389	20,8000									
Yannick Bolloré	20/06/2019	(8) 30 800	na							17/07/2019	(6) 82,5721	9,9700
										17/07/2019	(7) 104,2358	21,1060
Cyrille Bolloré	14/02/2020	(2) 4 000	25,2100									
Michèle Reiser	11/01/2019	(2) 1 000	21,84									
Amaud de Puyfontaine	13/05/2019	(1) (a) 71 250	na							17/07/2019	(6) 10 334,4609	9,9700
	24/02/2020	(1) (b) 37 500	na							17/07/2019	(7) 104,2358	21,1060
Gilles Alix										17/07/2019	(6) 3 547,7454	9,9700
										17/07/2019	(7) 104,1926	21,1060
Cédric de Bailliencourt										17/07/2019	(6) 4 302,5971	9,9700
										17/07/2019	(7) 104,2358	21,1060
Frédéric Crépin	13/05/2019	(1) (a) 37 500	na	(9) 15/02/2019	20 000	16,06	15/02/2019	20 000	24,30	27/03/2019	(14) 40 220,409	12,785
	24/02/2020	(1) (b) 30 000	na	(9) 22/02/2019	14 907	16,06	22/02/2019	14 907	24,20	27/03/2019	(15) 114,554	22,458
				(10) 28/02/2019	9 922	15,80	28/02/2019	9 922	25,10	27/03/2019	(16) 150,939	55,354
				(10) 28/02/2019	5 000	15,80	28/02/2019	5 000	25,50	27/03/2019	(17) 135,393	48,929
				(12) 28/02/2019	1 461	11,76	28/02/2019	1 461	25,50	27/03/2019	(18) 113,521	24,896
				(13) 05/03/2019	873	13,88	05/03/2019	873	25,55	17/07/2019	(6) 1 891,5430	9,9700
				(11) 05/03/2019	276	17,19	05/03/2019	276	25,55	17/07/2019	(7) 104,2035	21,1060
Simon Gillham	13/05/2019	(1) (a) 37 500	na							17/07/2019	(6) 4 897,4869	9,9700
	24/02/2020	(1) (b) 22 500	na							17/07/2019	(7) 104,2358	21,1060
Hervé Philippe	13/05/2019	(1) (a) 37 500	na							17/07/2019	(6) 6 901,4949	9,9700
	24/02/2020	(1) (b) 30 000	na							17/07/2019	(7) 104,2358	21,1060
Stéphane Roussel	13/05/2019	(1) (a) 37 500	na	(9) 15/02/2019	20 000	16,06	15/02/2019	20 000	24,082	17/07/2019	(6) 1 891,4749	9,9700
	24/02/2020	(1) (b) 30 000	na	(9) 15/02/2019	19 784	16,06	15/02/2019	19 784	24,0754	17/07/2019	(7) 104,2358	21,1060
				(10) 20/03/2019	79 840	15,80						

na : non applicable.

(1) (a) Attribution définitive d'actions de performance (plan 05-2016-1).
(b) Attribution définitive d'actions de performance (plan 02-2017-1).

(2) Achat sur le marché.

(3) Cession d'options d'achat d'actions acquises le 7 octobre 2016 (avis AMF 2016DD452487) pour un nombre maximum de 12,9 millions d'options, afin de financer pour un même montant, avant l'échéance du 25 juin 2019, l'acquisition d'environ 1,8 million d'actions supplémentaires par l'exercice du solde des options. Cette nouvelle acquisition d'actions viendra s'ajouter aux 319 millions d'actions détenues par le Groupe Bolloré (hors 11 millions d'actions empruntées).

(4) Conformément à la déclaration faite le 7 juin 2019 (avis AMF 2019DD610540), la Compagnie de Cornouaille a exercé 1 817 867 options d'achat qui venaient à échéance le 25 juin 2019, donnant droit au total à 1 817 867 actions Vivendi, pour 36,6 millions d'euros correspondant au montant de la cession de 11 526 963 options d'achat venant à échéance le 25 juin 2019. Ces nouvelles actions viennent s'ajouter aux 319 millions d'actions détenues par le Groupe Bolloré (hors 11 millions d'actions empruntées).

(5) Conformément au contrat d'emprunt publié le 12 octobre 2016 (avis AMF 2016DD452484) et dont l'échéance était dès l'origine prévue pour le 25 juin 2019, restitution de la totalité des actions Vivendi empruntées (11 225 000 actions).

-
- (6) Parts de FCPE Groupe Vivendi Relais 2019 (dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérent au Plan d'épargne groupe).
 - (7) Parts de FCPE Opus 19 Levier Vivendi (dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérent au Plan d'épargne groupe).
 - (8) Livraison, le 20 juin 2019, de 30 800 actions Vivendi, en remplacement de 70 000 droits à actions Havas attribués en sa qualité de Président-Directeur général de Havas dans le cadre du plan d'actions de performance Havas du 19 mars 2015, dont l'attribution définitive a été confirmée par le Conseil d'administration de Havas, dans sa séance du 11 février 2019.

Dans le cadre de la prise de contrôle de Havas par Vivendi intervenue le 3 juillet 2017, suivie de l'offre publique d'achat simplifiée de Vivendi sur Havas et de l'offre publique de retrait sur le solde du capital de Havas, le nombre d'actions Vivendi a été déterminé selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour 1 action Havas (cf. note d'information conjointe aux sociétés Vivendi et Havas mise en ligne sur le site www.vivendi.com ainsi que sur le site www.amf-france.org avec la décision de conformité AMF n° 217C2760 du 28 novembre 2017).

- (9) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2009).
- (10) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2010).
- (11) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2011).
- (12) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2012).
- (13) Levée d'option d'actions (plan de septembre 2012).
- (14) Remboursement de parts de FCPE Groupe Vivendi Épargne en faveur du déclarant à la suite de sa demande de remboursement anticipé du 20 mars 2019.
- (15) Remboursement de parts de FCPE Opus 15 Levier Vivendi, en faveur du déclarant à la suite de sa demande de remboursement anticipé du 20 mars 2019.
- (16) Remboursement de parts de FCPE Opus 16 Levier Vivendi, en faveur du déclarant à la suite de sa demande de remboursement anticipé du 20 mars 2019.
- (17) Remboursement de parts de FCPE Opus 17 Levier Vivendi, en faveur du déclarant à la suite de sa demande de remboursement anticipé du 20 mars 2019.
- (18) Remboursement de parts de FCPE Opus 18 Levier Vivendi, en faveur du déclarant à la suite de sa demande de remboursement anticipé du 20 mars 2019.

Section 3

Informations générales concernant la société

3.1. Raison sociale et nom commercial

Aux termes de l'article 1 des statuts, la dénomination sociale est Vivendi SE.

L'Assemblée générale mixte du 15 avril 2019 (34^e et 35^e résolutions) a approuvé la transformation de Vivendi en société européenne ainsi que les termes du projet de transformation établi par le Directoire du 11 février 2019 et approuvé par le Conseil de surveillance du 14 février 2019. Elle a également adopté dans son ensemble le texte des statuts qui régissent désormais la société depuis le 7 janvier 2020, date de réalisation définitive de sa transformation résultant de son immatriculation, intervenue à l'issue de la finalisation de la procédure relative aux négociations sur les modalités d'implication et de représentation des salariés.

3.2. Lieu et numéro d'enregistrement

La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 343 134 763, son numéro Siret est 343 134 763 00048 et son Code APE est 6420Z.

3.3. Date de constitution et durée de vie

Aux termes de l'article 1 des statuts, la durée de la société est fixée à 99 années à compter du 18 décembre 1987, elle prendra fin, en conséquence, le 17 décembre 2086, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

3.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités de Vivendi

Aux termes de l'article 3 des statuts, l'adresse du siège social et du principal établissement est fixée au 42, avenue de Friedland, 75380 Paris Cedex 08, France.

La société n'exploite aucune succursale en France ou à l'étranger.

Aux termes de l'article 1 des statuts, Vivendi, initialement immatriculée sous forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, est, depuis le 7 janvier 2020, une société de forme européenne à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. 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, et par les statuts.

3.5. Exercice social

Aux termes de l'article 19 des statuts, l'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.6. Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée

Les documents juridiques relatifs à l'émetteur peuvent être consultés au siège social. L'information réglementée, permanente ou occasionnelle, peut être consultée sur le site de la société www.vivendi.com, rubrique « Informations réglementées ». Les informations figurant sur le site de la société ne font pas partie intégrante du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel, sauf si elles y sont incorporées par référence.

3.7. Acte constitutif et statuts

3.7.1. OBJET SOCIAL

Aux termes de l'article 2 des statuts, la société a pour objet, à titre principal, directement ou indirectement, en France et dans tous pays : l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités, directes ou indirectes, de communication et de télécommunication, de tous services interactifs, la commercialisation de tous produits et services liés à ce qui précède, toutes opérations commerciales, et industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou concourant à la réalisation de ces objets, et, plus généralement, la gestion et la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres de sociétés déjà existantes ou à créer, et la faculté de céder de telles participations.

3.7.2. DESCRIPTION DES DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS, LE CAS ÉCHÉANT, AUX ACTIONS ET À CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIONS EXISTANTES

Aux termes des articles 4 et 5 des statuts, les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur, sauf dispositions légales ou réglementaires contraires.

Aux termes de l'article 6 des statuts, chaque action donne droit à la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions. Le droit de souscription, attaché aux actions, appartient à l'usufruitier.

3.7.3. DESCRIPTION DES ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts ne soumettent ni les modifications du capital social, ni les droits relatifs aux actions, à des conditions plus restrictives que les obligations légales ou réglementaires.

3.7.4. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Aux termes de l'article 16 des statuts, les Assemblées générales d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le Directoire peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation.

Deux membres du Comité d'entreprise, désignés par ce dernier, peuvent également assister aux Assemblées générales. Le Président du Directoire ou toute autre personne ayant reçu délégation informe le Comité d'entreprise par tous moyens des date et lieu de réunion des Assemblées générales convoquées.

Quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité et de sa qualité, de participer aux Assemblées générales sous la condition d'un enregistrement comptable de ses titres au deuxième jour ouvré (*record date*) précédant l'Assemblée générale à zéro heure (heure de Paris) :

- pour les titulaires d'actions nominatives : au nom de l'actionnaire dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société ;
- pour les titulaires d'actions au porteur : au nom de l'intermédiaire inscrit pour le compte de l'actionnaire dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;

et, le cas échéant, de fournir à la société, conformément aux dispositions légales ou réglementaires, tous éléments permettant son identification.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Aux termes de l'article 17 des statuts, le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires ou spéciales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent autrement et le notifient conjointement à la société.

Les actionnaires peuvent adresser, dans les conditions fixées par les dispositions légales ou réglementaires, leur formule de procuration et de vote par correspondance, soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. La formule de procuration ou de vote par correspondance peut être reçue par la société jusqu'à 15 heures (heure de Paris) la veille de l'Assemblée générale.

La formule de procuration ou de vote par correspondance peut revêtir, le cas échéant, la signature électronique de l'actionnaire consistant en un procédé fiable d'identification de l'actionnaire permettant l'authentification de son vote.

Les Assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil de surveillance.

En application des dispositions légales, un droit de vote double bénéficie de plein droit aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

3.7.5. FIXATION – AFFECTATION ET RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Aux termes de l'article 20 des statuts, le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice, fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social ; il est reconstitué dans les mêmes conditions, lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de ce dixième.

L'Assemblée générale peut prélever toutes sommes reconnues utiles par le Directoire pour doter tous fonds de prévoyance ou de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires ou pour les reporter à nouveau ou les distribuer.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que les dispositions légales ou réglementaires ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

L'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée générale, ou, à défaut, par le Directoire. La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire, en actions ou par remise de biens en nature.

Les dividendes non réclamés, dans les cinq ans de leur mise en paiement, sont prescrits.

3.7.6. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS AYANT POUR EFFET DE RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la société.

3.7.7. DISPOSITION FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Aux termes de l'article 5 des statuts, la société peut, à tout moment, conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur, demander au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres des renseignements relatifs aux titres de la société, conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées.

Les données personnelles ainsi obtenues le sont pour les seules identifications des détenteurs de titres au porteur identifiables et l'analyse de la structure de l'actionnariat de la société Vivendi à une date donnée. Conformément aux dispositions de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, les détenteurs de titres disposent d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des informations les concernant. Pour ce faire, il suffit d'adresser une demande à la Direction juridique de Vivendi ou à l'adresse électronique suivante : tpi@vivendi.com.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir directement ou indirectement une fraction du capital ou des droits de vote ou des titres donnant accès à terme au capital de la société égale ou supérieure à 0,5 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans un délai de quinze jours calendaires à compter du franchissement de l'un de ces seuils, le nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital, qu'elle possède seule directement ou indirectement ou encore de concert.

L'inobservation de cette disposition est sanctionnée, conformément aux dispositions légales ou réglementaires, à la demande, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 0,5 % au moins du capital de la société.

Toute personne, agissant seule ou de concert, est également tenue d'informer la société dans le délai de quinze jours calendaires lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au premier alinéa du présent paragraphe.

3.7.8. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL, LORSQUE CES CONDITIONS SONT PLUS STRICTES QUE LA LOI

Néant.

3.7.9. MODIFICATIONS STATUTAIRES PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 20 AVRIL 2020

En application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi « Pacte »), il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 de mettre en harmonie l'article 8-II. des statuts de la société avec les nouvelles dispositions légales, abaissant de 12 à huit le nombre de membres composant le Conseil de surveillance à compter duquel s'applique l'obligation de désigner un second membre représentant les salariés.

Il est rappelé qu'en application de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 juin 2014 avait approuvé la désignation du premier membre

représentant les salariés par le Comité d'entreprise (actuel Comité social et économique) de la Société, qui est l'instance la plus régulièrement informée sur les enjeux stratégiques et les développements concernant le groupe. Il s'agit également de l'instance consultée, le cas échéant, sur les opérations structurantes pour le groupe.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2 III. 4° du Code de commerce, et à la suite de réalisation définitive de la transformation de Vivendi en Société Européenne, intervenue le 7 janvier 2020 à la suite de son immatriculation, la mise en harmonie de l'article 8-II. des statuts prévoit que ce second membre représentant les salariés est désigné par le Comité de la Société Européenne. Sa désignation et son entrée en fonction interviendront dans un délai de six mois à compter de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020.

Ancien texte	Nouveau texte
Article 8 – Membres du Conseil de surveillance représentant les salariés I. <u>Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires (...)</u> II. <u>Membres du Conseil de surveillance représentant les salariés</u> 1. Les membres représentant les salariés sont désignés par le Comité d'Entreprise de la Société. 2. Dans la mesure où la Société répond aux conditions légales ou réglementaires, le Conseil de surveillance comprend, selon le cas, un ou deux membres représentant les salariés : – si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires, hormis celui désigné en application de la section I de l'article 8 des présents statuts, est supérieur à douze, deux membres représentant les salariés sont désignés. Dans l'hypothèse où le nombre de membres du Conseil de surveillance élus par l'assemblée générale des actionnaires, hormis celui désigné en application de la section I de l'article 8 des présents statuts, devient égal ou inférieur à douze, le nombre de membres du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément au précédent paragraphe est ramené à un ; – si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'assemblée générale des actionnaires, à l'exception de celui désigné en application de la section I de l'article 8 des présents statuts, est égal ou inférieur à douze, un seul membre représentant les salariés est désigné. 3. Par exception à l'obligation prévue à l'article 7 paragraphe 2 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la Société. 4. La durée du mandat des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés est de trois années. Le mandat du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions légales ou réglementaires. Il est soumis aux règles d'incompatibilité prévues par ces conditions. En cas de vacance d'un siège d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation lors de la première réunion ordinaire du Comité d'Entreprise suivant la constatation par le Conseil de surveillance de la vacance du siège. 5. Dans l'hypothèse où la Société ne répond plus aux conditions légales ou réglementaires, les mandats des représentants des salariés membres du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion du Directoire constatant la sortie du champ d'application.	Article 8 – Membres du Conseil de surveillance représentant les salariés Inchangé II. <u>Membres du Conseil de surveillance représentant les salariés</u> ~~1. Les membres représentant les salariés sont désignés par le Comité d'Entreprise de la Société.~~ 2. 1. Dans la mesure où la Société répond aux conditions légales ~~ou~~ et réglementaires, le Conseil de surveillance comprend, selon le cas, un ou deux membres représentant les salariés : – si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires, hormis celui désigné en application de la section I de l'article 8 des présents statuts, est supérieur à ~~huit~~ douze, deux membres représentant les salariés sont désignés, le premier membre étant désigné par le Comité Social et Economique, et le second membre étant désigné par le Comité de la Société Européenne. Dans l'hypothèse où le nombre de membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires, hormis celui désigné en application de la section I de l'article 8 des présents statuts, devient égal ou inférieur à ~~huit~~ douze, le nombre de membres du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément au précédent paragraphe est ramené à un, le mandat du second membre prenant fin à l'issue de la réunion du Directoire constatant la sortie du champ d'application ; – si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires, à l'exception de celui désigné en application de la section I de l'article 8 des présents statuts, est égal ou inférieur à ~~huit~~ douze, un seul membre représentant les salariés est désigné, par le Comité Social et Economique. 3. 2. Par exception à l'obligation prévue à l'article 7 paragraphe 2 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la Société. 4. 3. La durée du mandat des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés est de trois années. Inchangé En cas de vacance ~~d'un~~ du siège ~~d'un~~ du premier membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation lors de la première réunion ordinaire du Comité Social et économique d'entreprise suivant la constatation par le Conseil de surveillance de la vacance du siège. En cas de vacance du siège du second membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation du Comité de la Société Européenne. 5. 4. Dans l'hypothèse où la Société ne répond plus aux conditions légales ou réglementaires, les mandats des représentants des salariés membres du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion du Directoire constatant la sortie du champ d'application.

3.8. Capital social

3.8.1. MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT

Au 31 décembre 2019, le capital social s'établit à 6 515 169 122,00 euros, divisé en 1 184 576 204 actions de 5,50 euros de nominal chacune auxquelles sont attachés 1 258 444 909 droits de vote bruts.

Toutes les actions sont nominatives ou au porteur et sont librement cessibles. Elles sont cotées au Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR0000127771). LEI n° 969500FU4DRAEVJW7U54.

3.8.2. ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

3.8.3. CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

État des délégations de compétence et des autorisations adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018 et du 15 avril 2019 et soumises à l'Assemblée générale du 20 avril 2020.

ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Augmentation de capital (actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital)	30 ^e – 2019	26 mois (juin 2021)	(a) 750 millions, soit ≈ 10,44 % du capital social
Augmentation de capital par incorporation de réserves	31 ^e – 2019	26 mois (juin 2021)	375 millions, soit ≈ 5,22 % du capital social

ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Rémunération d'apports reçus par la société	26 ^e – 2018	26 mois (juin 2020)	(b) 5 % du capital social

ÉMISSIONS RÉSERVÉES AU PERSONNEL

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Caractéristiques
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant au PEG	(c) 32 ^e – 2019	26 mois (juin 2021)	(b) 1 % maximum du capital à la date de la décision de l'Assemblée
	(d) 33 ^e – 2019	18 mois (oct. 2020)	
Attribution d'actions de performance existantes ou à émettre	(e) 27 ^e – 2018	38 mois (juin 2021)	1 % maximum du capital à la date de l'attribution

RACHAT D'ACTIONS

Titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Caractéristiques
	(f) 6 ^e – 2020	18 mois (oct. 2021)	10 % du capital social Prix maximum d'achat : 26 euros (118,5 millions d'actions)
Programme de rachat d'actions	(g) 27 ^e – 2019	18 mois (oct. 2020)	10 % du capital social Prix maximum d'achat : 25 euros (130,9 millions d'actions)
	(f) 28 ^e – 2020	12 mois (avril 2021)	30 % du capital social Prix maximum d'achat : 26 euros (355,4 millions d'actions)
Offre publique de rachat d'actions (OPRA)	(h) 29 ^e – 2019	12 mois (avril 2020)	25 % du capital social Prix maximum d'achat : 25 euros (326,6 millions d'actions)
Annulation d'actions/Programme de rachat d'actions	27 ^e – 2020 (i) 28 ^e – 2019	18 mois (oct. 2021) 18 mois (oct. 2020)	10 % du capital social par période de 24 mois 10 % du capital social par période de 24 mois
	(f) 28 ^e – 2020	12 mois (avril 2021)	30 % du capital social Prix maximum d'achat : 26 euros (355,4 millions d'actions)
Annulation d'actions/OPRA	(h) 29 ^e – 2019	12 mois (avril 2020)	25 % du capital social

(a) Plafond global d'augmentation de capital toutes opérations confondues.

(b) Ce montant s'impute sur le montant global de 750 millions d'euros, fixé à la 30^e résolution de l'Assemblée générale de 2019.

(c) Utilisée à hauteur de 0,23 % du capital en juillet 2019.

(d) Utilisée à hauteur de 0,18 % du capital en juillet 2019.

(e) Utilisée à hauteur de 0,12 % du capital en mai 2018, à hauteur de 0,13 % du capital en février 2019 et à hauteur de 0,14 % du capital en février 2020.

(f) Le nombre d'actions susceptibles d'être rachetées en vue de leur annulation dans le cadre de la 6^e résolution s'impute sur la 28^e résolution.

(g) Utilisée à hauteur de 9,35 % du capital, entre le 28 mai 2019 et le 29 février 2020.

(h) Non utilisée.

(i) Utilisée à hauteur de 10 % du capital social à la date de mise en œuvre du programme, entre le 17 juin et le 26 novembre 2019.

3.8.4. ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

3.8.4.1. Bilan du précédent programme de rachat d'actions (2018-2019)

L'Assemblée générale mixte du 19 avril 2018 (vingt-quatrième résolution) a autorisé le Directoire à mettre en place un programme de rachat d'actions à hauteur de 5 % du capital social au prix unitaire maximum d'achat de 24 euros.

Le Directoire n'a pas mis en œuvre cette autorisation.

Flux bruts cumulés du 19 avril 2018 au 15 avril 2019 des achats et des cessions/transferts (hors contrat de liquidité)

Nombre de titres détenus au 19 avril 2018 : 38 646 871 (dont 3 553 362 adossés aux plans d'actions de performance et 35 093 509 adossés à la croissance externe).

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 19 avril 2018 au 31 décembre 2018 (a)			
Achat	-	-	-
Cession/Transfert	(*) (383 685)	18,40	(7 059 190)
Période du 1^{er} janvier 2019 au 15 avril 2019 (b)			
Achat	-	-	-
Cession/Transfert	(*) (53 731)	18,40	(988 564)

(*) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

(a) Au 31 décembre 2018, Vivendi détenait directement 38 263 186 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 2,93 % du capital, affectées à la couverture de plans d'actions de performance à hauteur de 3 169 677 actions et à la croissance externe à hauteur de 35 093 509.

(b) Au 15 avril 2019, Vivendi détenait directement 38 209 455 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 2,92 % du capital, affectées à la couverture de plans d'actions de performance à hauteur de 3 115 946 actions et à la croissance externe à hauteur de 35 093 509.

3.8.4.2. Programme de rachat en cours (2019-2020)

Sur délégation du Directoire du 24 mai 2019, un programme de rachat d'actions a été mis en place le 28 mai 2019, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la vingt-septième résolution de l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2019, avec un prix maximum de 25 euros par action, conforme au plafond de 25 euros par action autorisé par l'Assemblée générale.

Le pourcentage maximum de rachat, initialement de 5 %, a été porté à 10 % du capital social sur délégation du Directoire du 23 juillet 2019.

L'objectif du programme en cours est le rachat par la société de 130 930 810 actions en vue de :

- les annuler, à hauteur de 115 883 042 actions ;
- procéder, le cas échéant, à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérant au Plan d'épargne groupe ou au Plan d'épargne groupe international de Vivendi, à hauteur de 8 250 000 actions ;
- procéder à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, à hauteur de 6 797 768 actions.

Ce programme a été mis en œuvre au moyen de mandats irrévocables et indépendants confiés à un établissement bancaire agissant en qualité de prestataire de service d'investissements. Au 6 mars 2020, le nombre total d'actions rachetées depuis le début du programme est de 130 930 810, soit 10 % du capital à la date de mise en œuvre du programme.

Flux bruts cumulés du 15 avril 2019 au 10 mars 2020 des achats et des cessions/transferts (hors contrat de liquidité)

Nombre de titres détenus au 15 avril 2019 : 38 209 455.

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 15 avril 2019 au 31 décembre 2019			
Achats (entre le 28 mai et le 12 décembre 2019)	107 909 841	24,69	2 644 341 081
Cession/Transfert	(*) 1 188 368	18,18	21 609 528
Annulation par voie de réduction du capital social (entre le 17 juin et le 26 novembre 2019)	(**) (130 930 810)	22,65	2 965 549 731
Période du 1^{er} janvier 2020 au 10 mars 2020			
Achats	23 020 969	24,21	557 407 492
Cession/Transfert	(*) 1 525 402	16,64	25 388 231

(*) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, après réaffectation à la couverture de plans d'actions de performance de 5 111 404 actions précédemment adossées à la croissance externe par le Directoire du 17 juin 2019.

(**) Annulation par voie de réduction de capital entre le 17 juin et le 26 novembre 2019 (se reporter au paragraphe 3.8.4.3 de la présente section), après réaffectation à l'annulation de :

- 29 982 105 actions détenues par la société, précédemment adossées à la croissance externe par le Directoire du 17 juin 2019 ;
- 4 169 149 actions détenues par la société, précédemment adossées à la couverture de plans d'actions de performance par le Directoire du 26 novembre 2019.

3.8.4.3. Annulation d'actions par voie de réduction du capital social au cours des 24 derniers mois précédents

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2019 (vingt-huitième résolution), le Directoire a annulé, entre le 17 juin et le 26 novembre 2019, un total de 130 930 810 actions auto-détenues, représentant 10 % du capital à la date de mise en œuvre du programme, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

- ▶ Annulation le 17 juin 2019 de 50 millions d'actions, dont :
 - 20 017 895 actions achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions en cours ;
 - 29 982 105 actions détenues par la société, précédemment adossées à la croissance externe et réaffectées à l'annulation ;
- ▶ Annulation le 25 juillet 2019 de 44 679 319 actions, toutes achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions en cours ;
- ▶ Annulation le 26 novembre 2019 de 36 251 491 actions, dont :
 - 32 082 342 actions achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions en cours ;
 - 4 169 149 actions, issues des 7 062 778 actions précédemment adossées à la couverture de plans d'actions de performance et réaffectées à l'annulation.

En conséquence, le capital social de la société, au 26 novembre 2019, s'élève à 6 510 644 261 euros, divisé en 1 183 753 502 actions de 5,50 euros nominal chacune. Le montant imputé sur le poste des primes figurant au passif du bilan correspond à la différence entre le montant de la valeur nominale des actions annulées (720 119 455 euros) et le prix d'acquisition des titres (2 965 549 731,14 euros) soit la somme de 2 245 430 276,14 euros. Le rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital social présenté à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019 figure en annexe 2 de la présente section.

3.8.4.4. Autodétention

Situation au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, Vivendi détient directement 14 000 118 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 1,18 % du capital social, dont 2 869 833 affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 11 130 285 affectées à l'annulation.

La valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2019 s'élève à 323,1 millions d'euros et la valeur de marché, à la même date, s'élève à 361,5 millions d'euros.

Situation au 10 mars 2020

Vivendi détient, au 10 mars 2020, 35 495 685 de ses propres actions, soit 3 % du capital social, dont 8 142 199 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, 19 103 486 actions adossées à l'annulation et 8 250 000 actions adossées à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux.

3.8.4.5. Autocontrôle

Au 31 décembre 2019, les filiales de Vivendi détiennent 465 actions.

3.8.4.6. Positions ouvertes sur produits dérivés au 31 décembre 2019

Néant.

3.8.5. VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION

3.8.5.1. Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

Il n'existe aucune OCEANE en circulation.

3.8.5.2. Obligations remboursables en actions (ORA)

Il n'existe aucune ORA en circulation.

3.8.5.3. Bons de souscription d'actions (BSA)

Il n'existe aucun BSA en circulation.

3.8.6. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (STOCK-OPTIONS)

Depuis 2013, Vivendi n'attribue plus de stock-options.

3.8.7. ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les attributions d'actions de performance sont soumises à la réalisation d'objectifs financiers internes (pondération 70 %) et à l'évolution de l'action Vivendi au regard de deux indices boursiers (pondération 30 %) (se reporter à la section 2.1.2.2 du présent chapitre).

Au cours de l'année 2019, 759 383 actions ont été remises à des bénéficiaires français et étrangers au titre de plans de 2014 et 2016. Par ailleurs, 482 716 actions Vivendi ont été remises aux bénéficiaires de plans Havas n'ayant pas signé l'engagement de liquidité à la suite de l'offre publique d'achat simplifiée initiée par Vivendi en septembre 2017 (se reporter à la note 19.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

3.8.8. DROIT D'ACQUISITION OU OBLIGATION ATTACHÉ AU CAPITAL SOUSCRIT MAIS NON LIBÉRÉ

Néant.

3.8.9. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL SUR UN MEMBRE DU GROUPE

Néant.

3.8.10. TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Caractéristiques des opérations	Date	Montant		Nombre d'actions créées	Capital successif	
		Nominal (en euros)	Prime (*) (en euros)		En actions	En euros
Capital au 31 décembre 2014					1 351 600 638	7 433 803 509,00
Plans d'actions de performance 2013-02	03/03/2015	5,50	-	1 481 884	1 353 082 522	7 441 953 871,00
Levées de stock-options	16/04/2015	5,50	13,03	9 214 291	1 362 296 813	7 492 632 471,50
Plan d'actions de performance 2011-04	16/04/2015	5,50	-	270 925	1 362 567 738	7 494 122 559,00
Plan d'actions de performance 2011-04-3	22/04/2015	5,50	-	77 514	1 362 645 252	7 494 548 886,00
Levées de stock-options	22/06/2015	5,50	12,57	1 115 534	1 363 760 786	7 500 684 323,00
PEG 2015	16/07/2015	5,50	13,707	3 914 166	1 367 674 952	7 522 212 236,00
Plan d'actions de performance 2013-10	22/10/2015	5,50	-	39 577	1 367 714 529	7 522 429 909,50
Plan d'actions de performance 2013-12-1	14/12/2015	5,50	-	56 109	1 367 770 638	7 522 738 509,00
Levées de stock-options	11/01/2016	5,50	9,60	551 932	1 368 322 570	7 525 774 135,00
Plans d'actions de performance 2014/02-1 et 2	22/02/2016	5,50	-	96 137	1 368 418 707	7 526 302 888,50
Levées de stock-options	11/04/2016	5,50	10,06	202 135	1 368 620 842	7 527 414 631,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	17/06/2016	5,50	-	86 874 701	1 281 746 141	7 049 603 775,50
PEG 2016	28/07/2016	5,50	9,076	4 869 781	1 286 615 922	7 076 387 571,00
Levées de stock-options	09/01/2017	5,50	7,56	471 922	1 287 087 844	7 078 983 142,00
Levées de stock-options	18/04/2017	5,50	6,97	220 974	1 287 308 818	7 080 198 499,00
PEG 2017	25/07/2017	5,50	10,749	4 160 092	1 291 468 910	7 103 079 005,00
Levées de stock-options	16/10/2017	5,50	11,43	2 946 981	1 294 415 891	7 119 287 400,50
Levées de stock-options	15/01/2018	5,50	13,34	1 642 992	1 296 058 883	7 128 323 856,50
Levées de stock-options	16/04/2018	5,50	13,53	3 985 826	1 300 044 709	7 150 245 899,50
PEG 2018	19/07/2018	5,50	13,827	5 185 878	1 305 230 587	7 178 768 228,50
Levées de stock-options	21/01/2019	5,50	10,08	1 003 609	1 306 234 196	7 184 288 078,00
Levées de stock-options	04/04/2019	5,50	10,27	3 073 908	1 309 308 104	7 201 194 572,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	17/06/2019	5,50	-	50 000 000	1 259 308 104	6 926 194 572,00
PEG 2019	17/07/2019	5,50	15,606	5 376 208	1 264 684 312	6 955 763 716,00
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	25/07/2019	5,50	-	44 679 319	1 220 004 993	6 710 027 461,50
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	26/11/2019	5,50	-	36 251 491	1 183 753 502	6 510 644 261,00
Levées de stock-options	31/12/2019	5,50	10,14	822 702	1 184 576 204	6 515 169 122,00

(*) Prime moyenne pondérée en euros.

Au 31 décembre 2019, le capital potentiel s'élève à 6 532 096 857,00 euros, divisé en 1 187 653 974 actions, compte tenu des 3 077 770 options de souscription d'actions pouvant donner lieu à la création de 3 077 770 actions.

3.8.11. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ**3.8.11.1. Places de cotation – évolution du cours**

Source Euronext Paris.

COURS DE BOURSE DE L'ACTION VIVENDI – MARCHÉ EURONEXT PARIS

Compartiment A (code FR0000127771) (en euros)	Cours moyen	Plus haut	Plus bas	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux
2018					
Janvier	23,6227	24,8700	22,2400	90 844 949	2 149 880 207
Février	21,6260	23,5600	20,2600	97 135 806	2 094 050 396
Mars	21,1243	22,0700	20,3000	99 353 034	2 097 429 567
Avril	21,2315	21,8900	20,7100	122 765 738	2 594 247 971
Mai	22,8136	23,5500	20,9800	84 947 180	1 926 993 111
Juin	21,5048	22,0900	21,0000	75 386 730	1 622 978 038
Juillet	21,0205	22,6700	20,4000	79 429 281	1 675 016 995
Août	22,0091	22,6800	21,2300	77 755 855	1 705 810 281
Septembre	21,9830	22,6200	21,5000	71 646 438	1 575 407 852
Octobre	21,6483	22,4100	20,9000	85 014 218	1 835 545 823
Novembre	21,5573	22,4600	20,9400	69 901 654	1 510 498 946
Décembre	21,3032	22,6500	20,8100	66 910 285	1 426 953 214
2019					
Janvier	21,7109	22,5000	20,8000	55 796 525	1 212 612 080
Février	23,4005	25,9000	22,1500	73 210 184	1 731 593 518
Mars	25,7295	26,2400	25,2500	73 915 124	1 891 307 280
Avril	26,0000	26,6900	25,4100	64 173 502	1 648 953 324
Mai	24,5864	25,9300	23,3500	87 405 512	2 128 981 149
Juin	24,4845	25,0000	23,4400	97 556 260	2 389 184 103
Juillet	24,9730	26,2100	24,2900	74 703 539	1 868 520 574
Août	25,1986	26,1500	23,7700	59 391 025	1 493 229 997
Septembre	25,0976	25,5700	24,5400	63 719 657	1 595 605 704
Octobre	24,9365	25,8800	24,4400	69 998 269	1 747 093 830
Novembre	24,8957	25,2700	24,5700	59 048 581	1 470 543 203
Décembre	25,2005	26,1100	24,2600	56 202 292	1 415 994 509
2020					
Janvier	25,3177	26,4200	24,4100	61 009 399	1 541 015 358
Février	25,0410	25,7700	22,8700	85 776 491	2 121 310 906

3.8.11.2. Établissement assurant le service titres

BNP Paribas Securities Services
 GCT – Service Émetteurs
 Les Grands Moulins de Pantin
 9, rue du Débarcadère
 93761 Pantin Cedex

3.8.12. PROGRAMME ADR (AMERICAN DEPOSITARY RECEIPT)

Vivendi ne sponsorise pas de programme d' *American Depositary Receipt* (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Vivendi. Vivendi décline toute responsabilité concernant un tel programme.

3.9. Principaux actionnaires

3.9.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2019, le capital social de la société s'élève à 6 515 169 122,00 euros, divisé en 1 184 576 204 actions et le nombre de droits de vote brut **(1)** s'élève à 1 258 444 909 et le nombre de droits de vote net **(2)** s'élève à 1 244 444 326 compte tenu des actions d'autocontrôle détenues à la même date.

À la connaissance du Directoire, au 31 décembre 2019, les principaux actionnaires nominatifs ou ayant adressé une déclaration de franchissement de seuil légal à la société sont :

Groupes	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote brut
Groupe Bolloré	27,06	29,64	320 517 374	372 950 213
Société Générale	5,29	4,98	62 629 093	62 629 093
CDC-BPI/DFE	3,23	3,11	38 276 382	39 125 832
Salariés Vivendi	2,95	4,07	34 892 951	51 172 102
DNCA Finance	0,31	0,53	3 689 600	6 653 600
Autodétention et Autocontrôle	1,18	1,11	14 000 583	14 000 583
Autres actionnaires	59,99	56,57	710 570 221	711 913 486
	100,00	100,00	1 184 576 204	1 258 444 909

(1) Après prise en compte du nombre d'actions bénéficiant du droit de vote double et du nombre d'actions autodétenues à ces dates.

(2) Nombre total de droits de vote attachés au nombre total d'actions – actions privées de droit de vote.

3.9.2. NANTISSEMENT D' ACTIONS NOMINATIVES

Au 31 décembre 2019, 174 766 882 actions (14,75 % du capital social) détenues sous la forme nominative par des actionnaires faisaient l'objet d'un nantissement.

3.9.3. CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR – PACTES D' ACTIONNAIRES

À la connaissance de la société, au 31 décembre 2019, il n'existe pas d'autres actionnaires que ceux figurant au tableau ci-dessus détenant 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la société. Il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres Vivendi.

3.9.4. DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX

En 2019, la société a reçu plusieurs déclarations de franchissements de seuils légaux (à la hausse et à la baisse) de la Société Générale.

3.9.5. MODIFICATION DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES (AU 31 DÉCEMBRE)

	2019			2018			2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote brut
Groupe Bolloré	320 517 374	27,06	29,64	343 224 948	26,28	28,51	265 832 839	20,51	29,56
Société Générale	62 629 093	5,29	4,98	60 553 851	4,64	4,37	62 039 274	4,79	4,10
CDC-BPI/DFE	38 276 382	3,23	3,11	38 726 199	2,96	2,85	38 726 199	2,99	2,62
Salariés Vivendi	34 892 951	2,95	4,07	31 840 875	2,44	3,50	35 703 280	2,75	3,65
DNCA Finance	3 689 600	0,31	0,53	7 726 518	0,59	1,03	12 781 345	0,99	1,50
Autodétention et Autocontrôle	14 000 583	1,18	1,11	38 263 651	2,93	2,76	39 408 117	3,04	2,60
Autres actionnaires	710 570 221	59,99	56,57	785 898 154	60,16	56,98	841 567 829	64,93	55,97
Total	1 184 576 204	100,00	100,00	1 306 234 196	100,00	100,00	1 296 058 883	100,00	100,00

Annexe 1 : plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance

Détail des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance

Plans d'options de souscription d'actions (en euros)

Date de l'Assemblée	Date du Conseil d'administration, du Conseil de surveillance ou du Directoire	Date d'attribution	Nombre d'options attribuées				Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration	Prix d'exercice après ajustements	Nombre d'options		
			Nombre total		dont organes d'administration et de direction					exercées en 2019 (*)	annulées en 2019 (*)	restant en circulation au 31 déc. 2019 (*)
			de bénéficiaires	d'options	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options						
24/04/2008	26/02/2009	16/04/2009	6	1 240 000	6	1 240 000	17/04/2012	16/04/2019	16,06	149 236		0
24/04/2008	24/02/2009	16/04/2009	707	5 321 120	4	368 000	17/04/2012	16/04/2019	16,06	1 845 888	262 235	0
24/04/2008	23/10/2009	23/10/2009	12	40 000	0	0	24/10/2012	23/10/2019	16,60	21 454	6 490	0
24/04/2008	25/02/2010	15/04/2010	5	1 148 000	5	1 148 000	16/04/2013	15/04/2020	15,80	200 000		79 435
24/04/2008	24/02/2010	15/04/2010	775	4 149 200	4	368 000	16/04/2013	15/04/2020	15,80	1 155 624	1 872	1 130 647
24/04/2008	28/04/2010	04/06/2010	11	40 000	0	0	05/06/2013	04/06/2020	16,99	5 844		8 084
24/04/2008	21/09/2010	21/09/2010	1	5 000	0	0	22/09/2013	21/09/2020	16,34			5 800
24/04/2008	28/02/2011	13/04/2011	5	717 500	5	717 500	14/04/2014	13/04/2021	17,19			162 316
24/04/2008	22/02/2011	13/04/2011	556	1 809 200	5	270 000	14/04/2014	13/04/2021	17,19	262 758		888 994
21/04/2011	25/10/2011	25/10/2011	2	2 000	0	0	26/10/2014	25/10/2021	17,19			1 162
21/04/2011	29/02/2012	17/04/2012	5	633 625	5	633 625	18/04/2015	17/04/2022	11,76	86 697		0
21/04/2011	28/02/2012	17/04/2012	544	1 880 259	5	270 000	18/04/2015	17/04/2022	11,76	166 656		752 845
21/04/2011	16/07/2012	16/07/2012	1	1 600	0	0	17/07/2015	16/07/2022	12,80	1 580		0
21/04/2011	27/09/2012	27/09/2012	4	135 000	4	135 000	28/09/2015	27/09/2022	13,88	873		48 487
									Total	3 896 610	270 597	3 077 770

(*) Ajustement consécutif au paiement en 2010 du dividende de l'exercice 2009 par prélèvement sur les réserves, à l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour 30 anciennes de 2012, au paiement en 2013 du dividende de l'exercice 2012 par prélèvement sur les réserves et à la distribution ordinaire, en 2014, de 1 euro par action par prélèvement sur les primes d'émission.

Plans d'actions de performance

Date de l'Assemblée	Date du Conseil de surveillance ou du Directoire	Date d'attribution	Nombre de droits à actions de performance attribué				Date d'acquisition (*)	Date de disponibilité des actions	Nombre de droits à actions de performance		
			Nombre total		dont organes d'administration et de direction				Nombre de droits à actions annulés en 2019	Nombre d'actions créées à l'issue de la période d'acquisition en 2019	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31 déc. 2019 après ajustement
					de bénéficiaires	de droits à actions de performance					
21/04/2011	29/01/2014	29/01/2014	1	50 000	0	0	02/01/2019	03/01/2019		52 731	0
24/06/2014	11/02/2015	27/02/2015	86	319 040	0	0	28/02/2018	02/03/2020			(a) 266 180
24/06/2014	11/02/2015	27/02/2015	2	102 080	0	0	28/02/2018	02/03/2020			(a) 75 000
24/06/2014	05/05/2015	05/05/2015	1	100 000	0	0	06/05/2018	07/05/2020			(a) 75 000
24/06/2014	06/07/2015	06/07/2015	1	2 080	0	0	07/07/2018	08/07/2020			(a) 2 080
21/04/2016	11/05/2016	11/05/2016	5	295 000	5	295 000	13/05/2019	14/05/2021	73 750	221 250	0
21/04/2016	09/05/2016	11/05/2016	252	695 410	0	0	13/05/2019	14/05/2021	141 508	478 402	0
21/04/2016	09/05/2016	11/05/2016	81	322 030	0	0	13/05/2019	13/05/2021	18 525		(b) 280 705
21/04/2016	07/11/2016	07/11/2016	1	8 000	0	0	08/11/2019	09/11/2021	2 000	6 000	0
21/04/2016	23/02/2017	23/02/2017	5	200 000	5	200 000	24/02/2020	25/02/2022			(c) 200 000
21/04/2016	16/02/2017	23/02/2017	320	902 940	7	135 000	24/02/2020	25/02/2022	44 280		(c) 805 750
21/04/2016	16/02/2017	23/02/2017	105	440 810	2	60 000	24/02/2020	25/02/2022	21 830		(c)(d) 392 930
21/04/2016	12/06/2017	12/06/2017	1	4 000	0	0	15/06/2020	16/06/2022			(c) 4 000
19/04/2018	17/05/2018	17/05/2018	5	175 000	5	175 000	18/05/2021	19/05/2023			175 000
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	359	945 750	9	168 000	18/05/2021	19/05/2023	39 650		902 000
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	163	511 000	2	58 000	18/05/2021	19/05/2023	30 050	(e) 1 000	(f) 476 550
19/04/2018	10/12/2018	10/12/2018	2	4 000	0	0	13/12/2021	14/12/2023			4 000
19/04/2018	14/02/2019	14/02/2019	5	165 000	5	165 000	15/02/2022	16/02/2024			165 000
19/04/2018	11/02/2019	14/02/2019	381	923 160	8	161 280	15/02/2022	16/02/2024	5 760		917 400
19/04/2018	11/02/2019	14/02/2019	185	512 670	2	58 000	15/02/2022	16/02/2024	19 000		(g) 493 670
19/04/2018	07/10/2019	07/10/2019	4	18 250	0	0	10/10/2022	11/10/2024			18 250
19/04/2018	12/11/2019	12/11/2019	7	28 000	1	10 000	14/11/2022	15/11/2024			28 000
								Total	396 353	759 383	5 281 515

(*) 1^{er} jour suivant la fin de la période d'acquisition de 2 ans (3 ans à partir de 2015).

(a) En faveur de bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2020.

(b) En faveur de bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2021.

(c) Ces plans ont fait l'objet d'un ajustement après constatation du taux d'atteinte des critères de performance rattachés à ces plans après le Conseil de surveillance du 13 février 2020 (se reporter à la section 2.3.4 du présent chapitre). 349 403 droits dont 50 000 droits attribués aux membres du Directoire ont été annulés compte tenu du taux d'attribution définitive retenu par le Conseil de surveillance (75 %).

(d) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2022.

(e) Livraison suite au décès d'un bénéficiaire.

(f) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2023.

(g) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2024.

Annexe 2 : rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 15 AVRIL 2019 – 28^E RÉOLUTION

À l'Assemblée générale de Vivendi,

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 Directoire 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.

Paris-la Défense, le 7 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Jean Paul Séguret

Ernst & Young et Autres
Jacques Pierres



Gameloft

▲ Asphalt 9: Legends

▲ Disney Getaway Blast!

4

Rapport financier, Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, États financiers consolidés, Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, Comptes annuels de Vivendi SA

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

I – RAPPORT FINANCIER DE L'EXERCICE 2019

1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE ET DES MÉTIERS

- 1.1. Compte de résultat consolidé
- 1.2. Analyse du compte de résultat consolidé
- 1.3. Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des métiers

2. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

- 2.1. Situation de trésorerie et portefeuille de participations
- 2.2. Analyse des flux de trésorerie opérationnels
- 2.3. Analyse des activités d'investissement et de financement

3. PERSPECTIVES

4. DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

II – ANNEXE AU RAPPORT FINANCIER

Chiffre d'affaires trimestriel par métier

190

192

192

193

194

199

210

210

212

214

216

217

218

218

III – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Compte de résultat consolidé

Tableau du résultat global consolidé

Bilan consolidé

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

Notes annexes aux états financiers consolidés

IV – COMPTES ANNUELS 2019

1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

2. États financiers 2019

3. Annexe aux états financiers de l'exercice 2019

4. Filiales et participations

5. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients

6. Tableau de résultats des cinq derniers exercices

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

219

219

224

225

226

227

228

230

318

319

323

327

350

351

352

353

NOTA

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809-2004 de la Commission européenne relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des États membres de l'Union européenne (mettant en œuvre la Directive 2003/71/CE « Directive Prospectus »), les éléments suivants sont inclus par référence :

- le rapport financier de l'exercice 2018, les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 établis selon les normes IFRS et le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 196 à 318 du Document de référence n° D.19-0132 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 mars 2019 ;
- le rapport financier de l'exercice 2017, les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 établis selon les normes IFRS et le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 188 à 317 du Document de référence n° D.18-0126 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2018.

Chiffres clés consolidés des cinq derniers exercices

NOTES PRÉLIMINAIRES

À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*. Conformément à ses dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. En outre, Vivendi a appliqué ce changement de norme au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019 ; les données présentées au titre des années antérieures ne sont donc pas comparables. Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Pour rappel, en 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- ▶ IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires à compter de l'exercice 2017. Les données présentées ci-après au titre des exercices 2015 à 2016 correspondent aux données historiques non retraitées.
- ▶ IFRS 9 – *Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global à compter de l'exercice 2018 en retraitant son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018. Les données présentées au titre des exercices antérieurs ne sont donc pas comparables.

Par ailleurs, Vivendi a déconsolidé GVT à compter du 28 mai 2015, date de sa cession effective par Vivendi. En application de la norme IFRS 5, ce métier était présenté comme une activité cédée ou en cours de cession pour l'exercice 2015 dans le tableau des chiffres clés consolidés infra pour les données issues des comptes de résultat et des tableaux de flux de trésorerie.

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	2017	2016	2015
Données consolidées					
Chiffre d'affaires	15 898	13 932	12 518	10 819	10 762
Résultat opérationnel courant (ROC) (a)	1 719	1 439	1 098	853	1 061
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (a)	1 526	1 288	969	724	942
Résultat opérationnel (EBIT)	1 381	1 182	1 018	887	521
Résultat net, part du groupe	1 583	127	1 216	1 256	1 932
Dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe	1 583	127	1 216	1 236	699
Résultat net ajusté (a)	1 741	1 157	1 300	755	697
Position nette de trésorerie/(Endettement financier net) (a)	(4 064)	176	(2 340)	1 231	7 172
Capitaux propres	15 575	17 534	17 866	19 612	21 086
Dont capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA	15 353	17 313	17 644	19 383	20 854
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) (a)	903	1 126	989	729	892
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) (a)	567	822	1 346	341	(69)
Investissements financiers	(2 284)	(694)	(3 685)	(4 084)	(3 927)
Désinvestissements financiers	1 068	2 303	976	1 971	9 013
Dividendes versés aux actionnaires de Vivendi SA	636	568	499	(b) 2 588	(b) 2 727
Acquisitions/(cessions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SA	2 673	-	203	1 623	492
Données par action					
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation	1 233,5	1 263,5	1 252,7	1 272,6	1 361,5
Résultat net, part du groupe par action	1,28	0,10	0,97	0,99	1,42
Résultat net ajusté par action	1,41	0,92	1,04	0,59	0,51
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (hors titres d'autocontrôle)	1 170,6	1 268,0	1 256,7	1 259,5	1 342,3
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA par action	13,12	13,65	14,04	15,39	15,54
Dividendes versés par action	0,50	0,45	0,40	(b) 2,00	(b) 2,00

Données en millions d'euros, nombre d'actions en millions, données par action en euros.

(a) Le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat net ajusté, la position nette de trésorerie (ou l'endettement financier net), les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) et les flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier. Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. Chacun de ces indicateurs est défini dans le rapport financier. De plus, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer ces indicateurs de manière différente. Il se peut donc que les indicateurs utilisés par Vivendi ne puissent être directement comparés à ceux d'autres sociétés.

(b) Au titre de l'exercice 2015, Vivendi a versé un dividende ordinaire de 3 euros par action, soit un dividende total distribué de 3 951 millions d'euros. Dans ce montant, 1 363 millions d'euros ont été versés en 2015 (premier acompte sur dividende de 1 euro par action) et 2 588 millions d'euros ont été versés en 2016 (1 318 millions d'euros correspondant au deuxième acompte de 1 euro par action et 1 270 millions d'euros correspondant au solde de 1 euro par action). En outre, au cours de l'exercice 2015, Vivendi a versé un dividende au titre de l'exercice 2014 de 1 euro par action, soit 1 364 millions d'euros.

I – Rapport financier de l'exercice 2019

NOTES PRÉLIMINAIRES

Le 10 février 2020, le présent rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Directoire. Après avis du Comité d'audit qui s'est réuni le 11 février 2020, le Conseil de surveillance du 13 février 2020 a examiné le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'arrêtés par le Directoire du 10 février 2020.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont audités et certifiés sans réserve par les Commissaires aux comptes. Leur rapport sur la certification des états financiers consolidés est présenté en préambule des états financiers.

1. Analyse des résultats du groupe et des métiers

NOTES PRÉLIMINAIRES

Changement de norme comptable

À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*. Conformément à ses dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. En outre, Vivendi a appliqué ce changement de norme au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019; les données présentées au titre de l'exercice 2018 ne sont donc pas comparables. Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Mesures à caractère non strictement comptable

Le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat net ajusté, mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme des informations complémentaires, qui ne peuvent se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières du groupe à caractère strictement comptable telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

La Direction de Vivendi utilise le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat net ajusté dans un but informatif, de gestion et de planification car ils permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents de la mesure de la performance des métiers. Selon la définition de Vivendi :

- ▶ la différence entre le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat opérationnel (EBIT) est constituée par l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, ainsi que les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires ;
- ▶ le résultat opérationnel courant (ROC) correspond au résultat opérationnel ajusté (EBITA) tel que présenté dans le compte de résultat ajusté, avant l'incidence des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres et de certains éléments non récurrents en raison de leur caractère inhabituel et particulièrement significatif ;
- ▶ le résultat net ajusté comprend les éléments suivants : le résultat opérationnel ajusté (EBITA), la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles, le coût du financement (correspondant aux charges d'intérêts sur les emprunts nettes des produits d'intérêts de la trésorerie), les produits perçus des investissements financiers (comprenant les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées) ainsi que les impôts et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments. Il n'intègre pas les éléments suivants : les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux sociétés mises en équivalence, ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les autres charges et produits liés aux opérations avec les actionnaires, les autres charges et produits financiers, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession, l'impôt sur les résultats et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments, ainsi que certains éléments d'impôt non récurrents (en particulier, la variation des actifs d'impôt différé liés aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SA et du bénéfice mondial consolidé).

En outre, il convient de souligner que d'autres sociétés peuvent définir et calculer les mesures à caractère non strictement comptable de manière différente de Vivendi. Il se peut donc que ces indicateurs ne puissent pas être directement comparés à ceux d'autres sociétés.

1.1. Compte de résultat consolidé

	Exercices clos le 31 décembre		% de variation
	2019	2018	
Chiffre d'affaires	15 898	13 932	+14,1 %
Coût des ventes	(8 845)	(7 618)	
Charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(5 334)	(4 875)	
Résultat opérationnel courant (ROC) (*)	1 719	1 439	+19,5 %
Charges de restructuration	(161)	(115)	
Autres charges et produits opérationnels	(32)	(36)	
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	1 526	1 288	+18,5 %
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(145)	(113)	
Autres charges et produits	-	7	
Résultat opérationnel (EBIT)	1 381	1 182	+16,9 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	67	122	
Coût du financement	(46)	(47)	
Produits perçus des investissements financiers	10	20	
Autres charges et produits financiers	65	(763)	
	29	(790)	
Résultat des activités avant impôt	1 477	514	x 2,9
Impôt sur les résultats	140	(357)	
Résultat net des activités poursuivies	1 617	157	x 10,3
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	-	-	
Résultat net	1 617	157	x 10,3
Intérêts minoritaires	(34)	(30)	
Résultat net, part du groupe	1 583	127	x 12,5
Résultat net, part du groupe par action (en euros)	1,28	0,10	
Résultat net, part du groupe dilué par action (en euros)	1,28	0,10	
Résultat net ajusté (*)	1 741	1 157	+50,5 %
Résultat net ajusté par action (en euros) (*)	1,41	0,92	
Résultat net ajusté dilué par action (en euros) (*)	1,41	0,91	

Données en millions d'euros, sauf données par action.

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

1.2. Analyse du compte de résultat consolidé

1.2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES

Sur l'exercice 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 15 898 millions d'euros, contre 13 932 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une augmentation de 1 966 millions d'euros (+14,1 %), principalement grâce à la progression d'Universal Music Group (UMG) (+1 136 millions d'euros), de Groupe Canal+ (+102 millions d'euros, en ce compris 122 millions d'euros au titre de M7 (1)) ainsi qu'à la consolidation d'Editis à compter du 1^{er} février 2019 (+687 millions d'euros). À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires augmente de 5,6 % par rapport à 2018, essentiellement grâce à la progression d'Universal Music Group (+14,0 %).

Au second semestre 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 8 545 millions d'euros, contre 7 456 millions d'euros sur le second semestre 2018, soit une augmentation de 1 089 millions d'euros (+14,6 %), principalement grâce à la progression d'Universal Music Group (+506 millions d'euros), de Groupe Canal+ (+159 millions d'euros, en ce compris 122 millions d'euros au titre de M7 (1)) ainsi qu'à la consolidation d'Editis (+427 millions d'euros). À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires augmente de 4,6 % par rapport au second semestre 2018, essentiellement grâce à la progression d'Universal Music Group (+10,5 %).

Au quatrième trimestre 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 4 575 millions d'euros, contre 4 055 millions d'euros sur le quatrième trimestre 2018, soit une augmentation de 520 millions d'euros (+12,8 %), principalement grâce à la progression d'Universal Music Group (+201 millions d'euros), de Groupe Canal+ (+121 millions d'euros, en ce compris 101 millions d'euros au titre de M7 (1)) ainsi qu'à la consolidation d'Editis (+217 millions d'euros). À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires augmente de 2,4 % par rapport au quatrième trimestre 2018, essentiellement grâce à la progression d'Universal Music Group (+6,3 %).

Pour une analyse détaillée du chiffre d'affaires des métiers, se reporter infra à la section 1.3 et note 3.1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

1.2.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le coût des ventes s'élève à 8 845 millions d'euros, contre 7 618 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une augmentation de 1 227 millions d'euros.

Les charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises s'élèvent à 5 334 millions d'euros, contre 4 875 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 459 millions d'euros.

Les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles sont inclus soit dans le coût des ventes, soit dans les charges administratives et commerciales. Les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles, hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, s'élèvent à 599 millions d'euros y compris les amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 220 millions d'euros, conformément à l'application de la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location* à compter du 1^{er} janvier 2019. Hors l'impact de cette norme sur l'exercice 2019, les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles, hors ceux liés aux regroupements d'entreprises, s'élèvent à 379 millions d'euros (contre 340 millions d'euros sur l'exercice 2018) et concernent notamment les décodeurs de Groupe Canal+ ainsi que les catalogues, les films et les programmes télévisuels de Studiocanal.

Le résultat opérationnel courant (ROC) s'élève à 1 719 millions d'euros, contre 1 439 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une augmentation de 280 millions d'euros (+19,5 %). À taux de change et périmètre constants, le résultat opérationnel courant augmente de 180 millions d'euros (+11,7 %), essentiellement grâce à la progression d'Universal Music Group (+203 millions d'euros).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 1 526 millions d'euros, contre 1 288 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une augmentation de 238 millions d'euros (+18,5 %). À taux de change et périmètre constants, le résultat opérationnel ajusté augmente de 149 millions d'euros (+10,8 %), essentiellement grâce à la progression d'Universal Music Group (+205 millions d'euros), partiellement compensée par le recul de Groupe Canal+ (-82 millions d'euros), essentiellement du fait des charges de restructuration (se reporter infra). À cet égard, le résultat opérationnel ajusté comprend :

(1) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de M7 par Groupe Canal+ (12 septembre 2019), de l'acquisition du solde de la participation dans Ingrooves Music Group consolidé par Universal Music Group (15 mars 2019), de l'acquisition d'Editis (31 janvier 2019), de l'acquisition de Paylogic par Vivendi Village (16 avril 2018) et de la cession de MyBestPro par Vivendi Village (21 décembre 2018).

- **les charges de restructuration** qui s'élèvent à 161 millions d'euros, contre 115 millions d'euros sur l'exercice 2018, et sont essentiellement supportées par Groupe Canal+ (92 millions d'euros liés notamment à la mise en place d'un projet de transformation de ses activités françaises au cours du second semestre 2019, contre 28 millions d'euros sur l'exercice 2018), Havas Group (35 millions d'euros, contre 30 millions d'euros sur l'exercice 2018), Universal Music Group (24 millions d'euros, contre 29 millions d'euros sur l'exercice 2018) et Corporate (2 millions d'euros, contre 19 millions d'euros sur l'exercice 2018);
- **les autres charges et produits opérationnels** exclus du résultat opérationnel courant (ROC) représentent une charge nette de 32 millions d'euros, contre une charge nette de 36 millions d'euros sur l'exercice 2018. Ils comprennent notamment la charge relative aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres pour -32 millions d'euros, contre -22 millions d'euros sur l'exercice 2018;
- l'incidence favorable de 34 millions d'euros sur le résultat opérationnel ajusté de l'application à compter du 1^{er} janvier 2019 de **la nouvelle norme comptable IFRS 16 – Contrats de location**, principalement chez Universal Music Group (+19 millions d'euros) et Havas Group (+15 millions d'euros). Pour information, sur une base comparable avec 2018, le résultat opérationnel ajusté aurait progressé de 8,4 % à taux de change et périmètre constants en excluant l'incidence favorable de l'application de la nouvelle norme IFRS 16, contre une progression de +10,8 % en incluant l'incidence favorable de l'application de la nouvelle norme IFRS 16.

Pour une analyse détaillée du résultat opérationnel courant (ROC) et du résultat opérationnel ajusté (EBITA) des métiers, se reporter infra à la section 1.3.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 1 381 millions d'euros, contre 1 182 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une augmentation de 199 millions d'euros (+16,9 %). Il comprend les amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises qui s'élèvent à 145 millions d'euros, contre 113 millions d'euros sur l'exercice 2018. Cette augmentation provient notamment de Groupe Canal+, essentiellement du fait de l'analyse provisoire du prix d'acquisition de M7 (se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019) ainsi que de la dépréciation de la marque « n » en Pologne (-19 millions d'euros), la chaîne étant désormais éditée sous la seule marque Canal+.

1.2.3. QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE NON OPÉRATIONNELLES

La quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles représente un produit de 67 millions d'euros, contre un produit de 122 millions d'euros sur l'exercice 2018. Ce montant correspond à la quote-part dans le résultat net en provenance de Telecom Italia calculée sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia (correspondant au quatrième trimestre de l'exercice précédent et aux neuf premiers mois de l'exercice 2019 compte tenu du décalage d'un trimestre) : se reporter à la note 12.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

1.2.4. RÉSULTAT FINANCIER

Sur l'exercice 2019, **le coût du financement** s'élève à 46 millions d'euros, contre 47 millions d'euros sur l'exercice 2018. Dans ce montant :

- les intérêts sur emprunts s'élèvent à 69 millions d'euros, contre 64 millions d'euros sur l'exercice 2018. Cette évolution reflète principalement la hausse de l'encours moyen des emprunts à 5,9 milliards d'euros (contre 4,6 milliards d'euros en 2018), partiellement compensée par la baisse du taux moyen des emprunts à 1,17 % (contre 1,39 % sur l'exercice 2018);
- les produits du placement des excédents de trésorerie s'élèvent à 23 millions d'euros, contre 17 millions d'euros sur l'exercice 2018. Cette évolution est principalement liée à la hausse du taux moyen des placements à 0,64 % (contre 0,50 % sur l'exercice 2018) et, dans une moindre mesure, à l'augmentation de l'encours moyen des placements à 3,6 milliards d'euros (contre 3,4 milliards d'euros sur l'exercice 2018).
- **Les produits perçus des investissements financiers** s'élèvent à 10 millions d'euros, contre 20 millions d'euros sur l'exercice 2018. En 2018, ils comprenaient les dividendes reçus de Telefonica (participation cédée par Vivendi fin 2018) pour 11 millions d'euros.

Les autres charges et produits financiers sont un produit net de 65 millions d'euros, contre une charge nette de 763 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une évolution favorable de 828 millions d'euros.

Sur l'exercice 2019, ce montant intègre la réévaluation des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant net de 139 millions d'euros, contre un montant net de 312 millions d'euros sur la même période en 2018. Sur l'exercice 2018, il intégrait en outre la dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence (-1 066 millions d'euros), ainsi que la fraction de la plus-value réalisée sur la cession de la participation dans Ubisoft (53 millions d'euros), comptabilisée par le biais du compte de résultat conformément à la nouvelle norme IFRS 9.

Pour mémoire, Vivendi a réalisé une plus-value de 1 213 millions d'euros lors de la cession de la participation dans Ubisoft. Dans ce montant, seule la réévaluation de la participation en 2018 (53 millions d'euros) est comptabilisée dans le compte de résultat sur l'exercice 2018, conformément à la norme IFRS 9 appliquée à compter du 1^{er} janvier 2018. Le solde de la plus-value (1 160 millions d'euros) correspond à la réévaluation de la participation jusqu'au 31 décembre 2017, qui était comptabilisée en « autres charges et produits directement comptabilisés en capitaux propres » au 31 décembre 2017, conformément à l'ancienne norme IAS 39, et a été reclassé dans les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2018 lors de la première application de la norme IFRS 9. Elle aurait été comptabilisée en résultat selon la norme IAS 39 applicable jusqu'au 31 décembre 2017.

Sur l'exercice 2019, les autres charges financières comprennent les charges d'intérêt sur obligations locatives pour 43 millions d'euros, conformément à l'application de la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location* : se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

1.2.5. IMPÔT

Sur l'exercice 2019, **l'impôt dans le résultat net ajusté** est un produit net de 177 millions d'euros, contre une charge nette de 253 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une évolution favorable de 430 millions d'euros. Sur l'exercice 2019, il comprend le produit d'impôt courant d'un montant de 473 millions d'euros comptabilisé à la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019 concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, 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). Pour une description détaillée, se reporter à la note 6.1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Hors cet impact :

- l'impôt dans le résultat net ajusté est une charge nette de 296 millions d'euros, soit une évolution défavorable de 43 millions d'euros, reflétant notamment la progression du résultat taxable des activités, en particulier chez UMG aux États-Unis et en Europe ;
- le taux effectif de l'impôt dans le résultat net ajusté est stable à 19,9 %, contre 20,1 % sur l'exercice 2018.

Sur l'exercice 2019, **l'impôt dans le résultat net** est un produit net de 140 millions d'euros, contre une charge nette de 357 millions d'euros sur l'exercice 2018, soit une évolution favorable de 497 millions d'euros. Sur l'exercice 2019, il comprend le produit d'impôt courant d'un montant de 473 millions d'euros précité. Hors cet impact, l'impôt dans le résultat net est une charge nette de 333 millions d'euros, soit une évolution favorable de 24 millions d'euros. Cette évolution reflète notamment la baisse de la charge d'impôt différé liée à la réévaluation des participations dans Spotify et Tencent Music (-36 millions d'euros, contre -72 millions d'euros sur l'exercice 2018).

1.2.6. INTÉRÊTS MINORITAIRES

Sur l'exercice 2019, **la part du résultat net revenant aux intérêts minoritaires** s'élève à 34 millions d'euros, contre 30 millions d'euros sur l'exercice 2018. Ils correspondent essentiellement aux intérêts minoritaires de Havas Group et de Canal+ International (dont Canal+ en Pologne et VTV au Vietnam).

1.2.7. RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

Sur l'exercice 2019, **le résultat net, part du groupe** est un bénéfice de 1 583 millions d'euros (1,28 euro par action de base), contre 127 millions d'euros sur l'exercice 2018 (0,10 euro par action de base), en augmentation de 1 456 millions d'euros. Cette évolution reflète notamment la progression du résultat opérationnel (+199 millions d'euros), l'amélioration des autres

charges et produits financiers (+828 millions d'euros) notamment due à la dépréciation en 2018 des titres Telecom Italia mis en équivalence (-1 066 millions d'euros), et le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros comptabilisé fin 2019 à la suite de la décision favorable du Conseil d'État concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé au titre des exercices 2012 et 2015.

1.2.8. RÉSULTAT NET AJUSTÉ

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation
	2019	2018	
Chiffre d'affaires	15 898	13 932	+14,1 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	1 719	1 439	+19,5 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	1 526	1 288	+18,5 %
Autres charges et produits	-	7	
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	127	182	
Coût du financement	(46)	(47)	
Produits perçus des investissements financiers	10	20	
Résultat des activités avant impôt ajusté	1 617	1 450	+11,5 %
Impôt sur les résultats	177	(253)	
Résultat net ajusté avant intérêts minoritaires	1 794	1 197	
Intérêts minoritaires	(53)	(40)	
Résultat net ajusté	1 741	1 157	+50,5 %

Sur l'exercice 2019, **le résultat net ajusté** est un bénéfice de 1 741 millions d'euros (1,41 euro par action de base), contre 1 157 millions d'euros sur l'exercice 2018 (0,92 euro par action de base), soit une hausse de 584 millions d'euros (+50,5 %). Cette évolution reflète principalement la progression du résultat opérationnel ajusté (EBITA) de 238 millions d'euros

grâce à la performance d'Universal Music Group (+222 millions d'euros), ainsi que le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros comptabilisé fin 2019 à la suite de la décision favorable du Conseil d'État concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé au titre des exercices 2012 et 2015.

Réconciliation du résultat net, part du groupe au résultat net ajusté

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat net, part du groupe (a)	1 583	127
<i>Ajustements</i>		
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	145	113
Amortissement des actifs incorporels liés aux sociétés mises en équivalence	60	60
Autres charges et produits financiers	(65)	763
Impôt sur les ajustements	37	104
Intérêts minoritaires sur les ajustements	(19)	(10)
Résultat net ajusté	1 741	1 157

(a) Tel que présenté au compte de résultat consolidé.

Résultat net ajusté par action

	Exercices clos le 31 décembre			
	2019		2018	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat net ajusté (en millions d'euros)	1 741	1 741	1 157	1 157
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (a)	1 233,5	1 233,5	1 263,5	1 263,5
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	4,9	-	5,1
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	1 233,5	1 238,4	1 263,5	1 268,6
Résultat net ajusté par action (en euros)	1,41	1,41	0,92	0,91

(a) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (28,0 millions de titres pour l'exercice 2019, contre 38,5 millions de titres pour l'exercice 2018).

1.3. Analyse du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des métiers

À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location* notamment au compte de résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; les données présentées ne sont donc pas comparables avec celles de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
Chiffre d'affaires					
Universal Music Group	7 159	6 023	+18,9 %	+15,6 %	+14,0 %
Groupe Canal+	5 268	5 166	+2,0 %	+2,0 %	-0,9 %
Havas Group	2 378	2 319	+2,6 %	+0,2 %	-1,0 %
Editis	687	-	na	na	na
Gameloft	259	293	-11,8 %	-13,6 %	-16,0 %
Vivendi Village	141	123	+14,6 %	+14,2 %	+38,9 %
Nouvelles Initiatives	71	66	+6,2 %	+6,2 %	+9,3 %
Éliminations des opérations intersegment	(65)	(58)			
Total Vivendi	15 898	13 932	+14,1 %	+12,2 %	+5,6 %
Résultat opérationnel courant (ROC)					
Universal Music Group	1 168	946	+23,5 %	+20,6 %	+21,1 %
Groupe Canal+	431	429	+0,3 %	+0,2 %	-5,2 %
Havas Group	268	258	+3,9 %	+2,4 %	+0,6 %
Editis	59	-	na	na	na
Gameloft	(28)	4			
Vivendi Village	(16)	(9)			
Nouvelles Initiatives	(68)	(79)			
Corporate	(95)	(110)			
Total Vivendi	1 719	1 439	+19,5 %	+17,3 %	+11,7 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)					
Universal Music Group	1 124	902	+24,6 %	+21,8 %	+22,3 %
Groupe Canal+	343	400	-14,3 %	-14,3 %	-19,3 %
Havas Group	225	215	+4,5 %	+2,7 %	+0,5 %
Editis	52	-	na	na	na
Gameloft	(36)	2			
Vivendi Village	(17)	(9)			
Nouvelles Initiatives	(65)	(99)			
Corporate	(100)	(123)			
Total Vivendi	1 526	1 288	+18,5 %	+16,2 %	+10,8 %

na : non applicable.

(a) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de M7 par Groupe Canal+ (12 septembre 2019), du solde de la participation dans Ingrooves Music Group consolidé par Universal Music Group (15 mars 2019), de l'acquisition d'Editis (31 janvier 2019), de l'acquisition de Paylogic par Vivendi Village (16 avril 2018) et de la cession de MyBestPro par Vivendi Village (21 décembre 2018).

1.3.1. UNIVERSAL MUSIC GROUP

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
Musique enregistrée	5 634	4 828	+16,7 %	+13,4 %	+11,6 %
Abonnements et streaming	3 325	2 596	+28,1 %	+24,4 %	+21,5 %
Autres ventes numériques (b)	428	479	-10,6 %	-14,0 %	-15,2 %
Ventes physiques	1 011	949	+6,5 %	+3,5 %	+3,1 %
Redevances et autres	870	804	+8,2 %	+5,6 %	+5,3 %
Édition musicale	1 052	941	+11,7 %	+9,2 %	+9,2 %
Merchandising et autres	489	273	+79,4 %	+73,7 %	+73,7 %
Élimination des opérations intersegment	(16)	(19)			
Chiffre d'affaires	7 159	6 023	+18,9 %	+15,6 %	+14,0 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	1 168	946	+23,5 %	+20,6 %	+21,1 %
ROC/chiffre d'affaires	16,3 %	15,7 %	+0,6 pt		
Charges de restructuration	(24)	(29)			
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(5)	(4)			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	(15)	(11)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	1 124	902	+24,6 %	+21,8 %	+22,3 %
EBITA/chiffre d'affaires	15,7 %	15,0 %	+0,7 pt		
Répartition géographique du chiffre d'affaires de la musique enregistrée					
Amérique du Nord	2 636	2 224	+18,5 %	+12,6 %	+8,7 %
Europe	1 742	1 580	+10,2 %	+10,1 %	+10,1 %
Asie	771	618	+24,6 %	+18,5 %	+18,5 %
Amérique latine	184	153	+20,4 %	+25,5 %	+25,5 %
Reste du monde	301	253	+19,2 %	+20,4 %	+20,4 %
	5 634	4 828	+16,7 %	+13,4 %	+11,6 %

(a) Le périmètre constant permet de retraiter les principales acquisitions, dont celle du solde de la participation dans Ingrooves Music Group par Universal Music Group (15 mars 2019).

(b) Comprend principalement les ventes de téléchargements.

Meilleures ventes de musique enregistrée, en valeur (source : *Consumption*)

Exercice clos le 31 décembre 2019		Exercice clos le 31 décembre 2018	
Artiste	Album	Artiste	Album
Billie Eilish	<i>When We All Fall Asleep, Where Do We Go?</i>	Drake	<i>Scorpion</i>
Post Malone	<i>Hollywood's Bleeding</i>	Post Malone	<i>Beerbongs & Bentleys</i>
Taylor Swift	<i>Lover</i>	Lady Gaga et Bradley Cooper	<i>A Star Is Born</i>
Ariana Grande	<i>Thank U, Next</i>	The Beatles	<i>The Beatles (White Album)</i>
Lady Gaga et Bradley Cooper	<i>A Star Is Born</i>	XXXTentacion	<i>?</i>
The Beatles	<i>Abbey Road</i>	Migos	<i>Culture II</i>
Shawn Mendes	<i>Shawn Mendes</i>	Imagine Dragons	<i>Evolve</i>
Billie Eilish	<i>Don't Smile at Me</i>	Ariana Grande	<i>Sweetener</i>
Post Malone	<i>Beerbongs & Bentleys</i>	Kendrick Lamar	<i>Black Panther: The Album</i>
King & Prince	<i>King & Prince</i>	Post Malone	<i>Stoney</i>

En 2019, le chiffre d'affaires d'Universal Music Group (UMG) s'établit à 7 159 millions d'euros, en hausse de 14,0 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 (+18,9 % en données réelles).

Le chiffre d'affaires de la musique enregistrée progresse de 11,6 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 grâce à l'augmentation des revenus liés aux abonnements et au streaming (+21,5 %) et l'amélioration des ventes physiques supportées par les sorties de nouveaux albums (+3,1 %), qui compensent largement la baisse continue des ventes de téléchargements (-23,2 %).

Parmi les meilleures ventes de musique enregistrée en 2019, figurent les albums de Billie Eilish, Post Malone, Taylor Swift, Ariana Grande et du groupe japonais King & Prince, ainsi que la bande originale du film *A Star Is Born*, l'album *Abbey Road* de The Beatles (édition du 50^e anniversaire), et plusieurs albums de Queen.

En 2019, UMG compte un artiste en tête de classement sur les cinq principales plateformes de musique (Amazon, Apple, Deezer, Spotify et YouTube), et un meilleur artiste différent sur chacune de ces plateformes (Taylor Swift, Billie Eilish, J Balvin, Post Malone, Daddy Yankee). Par

ailleurs, selon Billboard, UMG compte sept des dix meilleurs titres et albums aux Etats-Unis et les trois meilleurs artistes (Post Malone, Ariana Grande et Billie Eilish).

Le chiffre d'affaires de l'édition musicale augmente de 9,2 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018, également porté par la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming.

Le 6 février 2020, Taylor Swift, l'un des auteurs-compositeurs les plus créatifs et les plus couronnés de succès de l'industrie de la musique de l'histoire, a signé un accord de publication mondial exclusif avec Universal Music Publishing Group.

Le chiffre d'affaires du merchandising et des autres activités croît de 73,7 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018, grâce à la hausse des activités de concerts et des revenus D2C (distribution directe au consommateur).

Porté par la progression du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel ajusté s'élève à 1 124 millions d'euros, en augmentation de 22,3 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2018 (+24,6 % en données réelles).

1.3.2. GROUPE CANAL+

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
Télévision à l'international	1 781	1 567	+13,7 %	+13,8 %	+6,1 %
Télévision en France métropolitaine (b)	3 053	3 137	-2,7 %	-2,7 %	-2,8 %
Studiocanal	434	462	-5,9 %	-5,9 %	-12,8 %
Chiffre d'affaires	5 268	5 166	+2,0 %	+2,0 %	-0,9 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	431	429	+0,3 %	+0,2 %	-5,2 %
ROC/chiffre d'affaires	8,2 %	8,3 %	-0,1 pt		
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(5)	(3)			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	9	2			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	435	428	+1,6 %	+1,6 %	-3,9 %
EBITA/chiffre d'affaires	8,3 %	7,7 %	- pt		
Charges de restructuration	(92)	(28)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	343	400	-14,3 %	-14,3 %	-19,3 %
Abonnés Groupe Canal+ (en milliers)					
Afrique	4 899	4 173	+726		
Europe (hors M7)	2 794	2 744	+50		
Outre-mer	657	664	-7		
Asie-Pacifique	1 267	996	+271		
M7 (Benelux, Europe centrale)	2 258	-	+2 258		
Abonnés à l'Outre-mer et à l'international	11 875	(c) 8 577	+3 298		
Abonnés individuels en France métropolitaine auto-distribués	4 548	4 697	-149		
Abonnés <i>wholesale</i> (d)	3 355	3 405	-50		
Abonnés collectifs en France métropolitaine	513	509	+4		
Abonnés en France métropolitaine	8 416	(c) 8 611	-195		
Total abonnés de Groupe Canal+	20 291	(c) 17 188	+3 103		

(a) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de M7 par Groupe Canal+ (12 septembre 2019).

(b) Correspond à la télévision payante et aux chaînes gratuites (C8, CStar et CNews) en France métropolitaine.

(c) Les données 2018 pro forma intègrent notamment les abonnés *wholesale*.

(d) Comprend les partenariats stratégiques avec Free, Orange et Bouygues Telecom ainsi que les abonnés aux bouquets Thema. Certains abonnés peuvent également avoir souscrit à une offre Canal+.

Fin décembre 2019, le portefeuille global d'abonnés de Groupe Canal+ (individuels et collectifs), qui intègre désormais les activités de M7, atteint 20,3 millions, contre 17,2 millions à fin décembre 2018 en pro forma, dont 8,4 millions en France métropolitaine.

En 2019, le chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 5 268 millions d'euros, en progression de 2,0 % par rapport à 2018 (-0,9 % à taux de change et périmètre constants).

Le chiffre d'affaires de la télévision en France métropolitaine recule légèrement (-2,8 % à taux de change et périmètre constants) en raison de la baisse du portefeuille d'abonnés individuels auto-distribués. En revanche, le portefeuille d'abonnés à Canal+ enregistre une croissance nette de 72 000 abonnés sur les 12 derniers mois.

Le chiffre d'affaires à l'international progresse fortement de 13,7 % (+6,1 % à taux de change et périmètre constants) porté à la fois par la croissance organique et par l'intégration de M7.

Le chiffre d'affaires de Studiocanal s'établit à 434 millions d'euros, en baisse (-12,8 % à taux de change et périmètre constants), en raison de la sortie d'un nombre moins important de films par rapport à 2018.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration de Groupe Canal+ s'élève à 435 millions d'euros, contre 428 millions d'euros en 2018. Après charges de restructuration, l'EBITA s'établit à 343 millions d'euros, contre 400 millions d'euros en 2018.

Plusieurs accords importants ont été annoncés au quatrième trimestre 2019 pour la France avec Netflix, l'UEFA pour la Champions League, The Walt Disney Company (notamment pour la commercialisation de Disney+) et belN Sports, ce dernier accord permettant à Canal+ de diffuser deux matches de Ligue 1 par journée de championnat, dès la prochaine saison 2020/2021. En janvier 2020, Groupe Canal+ a prolongé son accord avec Formula One Management pour rester le diffuseur exclusif de l'intégralité des trois prochaines saisons de Formule 1.

1.3.3. HAVAS GROUP

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
Chiffre d'affaires	2 378	2 319	+2,6 %	+0,2 %	-1,0 %
Revenu net (a)	2 256	2 195	+2,8 %	+0,3 %	-1,0 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	268	258	+3,9 %	+2,4 %	+0,6 %
<i>ROC/revenu net</i>	<i>11,9 %</i>	<i>11,8 %</i>	<i>+0,1 pt</i>		
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(12)	(12)			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	4	(1)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	260	245	+6,1 %	+4,5 %	+2,5 %
<i>EBITA avant charges de restructuration/revenu net</i>	<i>11,5 %</i>	<i>11,2 %</i>	<i>+0,3 pt</i>		
Charges de restructuration	(35)	(30)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	225	215	+4,5 %	+2,7 %	+0,5 %
Répartition géographique du revenu net					
Europe	1 105	1 109	-0,4 %	-0,5 %	-2,0 %
Amérique du Nord	831	766	+8,5 %	+2,7 %	+0,4 %
Asie-Pacifique et Afrique	193	192	+0,6 %	-1,7 %	-3,0 %
Amérique latine	127	128	-0,4 %	+2,3 %	+1,7 %
	2 256	2 195	+2,8 %	+0,3 %	-1,0 %
Répartition sectorielle du revenu net					
Havas Creative	46 %	46 %			
Havas Media	35 %	37 %			
Havas Health & You	19 %	17 %			
	100 %	100 %			

(a) Le revenu net correspond au chiffre d'affaires de Havas Group après déduction des coûts refacturables aux clients (se reporter à la note 1.3.4.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Le chiffre d'affaires 2019 d'Havas Group s'établit à 2 378 millions d'euros, en croissance de 2,6 % (-1,0 % à taux de change et périmètre constants) par rapport à 2018. Le revenu net s'élève à 2 256 millions d'euros, en hausse de 2,8 % par rapport à 2018. La contribution des acquisitions est de +1,3 % et les effets de change sont positifs de +2,5 %. La croissance organique est de -1,0 % par rapport à 2018.

Dans un environnement sectoriel contrasté, notamment en Europe, l'activité d'Havas Group a été soutenue par le pôle média grâce à la nouvelle approche *Meaningful Media* lancée en début d'année 2019. A noter la très bonne performance de la communication santé et des activités créatives *pureplayers* (BETC, Rosapark, Edge); le réseau généraliste avance quant à lui sereinement dans sa transformation pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients.

Havas Group a accéléré ses investissements financiers au second semestre 2019 et a réalisé quatre acquisitions stratégiques en termes d'expansion géographique et de renforcement d'expertise : Buzzman en France, Langoor et Shobiz en Inde et Gate One au Royaume-Uni.

En 2019, Havas Group a poursuivi son développement mondial en gagnant de nouveaux clients tant à l'échelle locale que globale. En outre, ses agences ont reçu un grand nombre de récompenses. En particulier, le groupe a été nommé *"Most Sustainable Company in the Communication Industry"* par le magazine World Finance, en novembre 2019, et BETC a été désigné *"International Agency of the Year 2019"* par Adweek.

Havas Group consolide sa rentabilité. Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration s'élève à 260 millions d'euros, en croissance de 6,1 % par rapport à 2018. Après charges de restructuration, l'EBITA ressort à 225 millions d'euros, en croissance de 4,5 %. La marge EBITA/revenu net gagne ainsi +0,2 point.

Principaux prix et gains remportés par Havas Group

En 2019, Havas a poursuivi son développement mondial en gagnant de nombreux nouveaux clients et marques prestigieuses en création, expertise média et communication santé, tant à l'échelle locale que globale.

En création, Havas a remporté des nombreux budgets locaux tels que Boston Beers, Gap, Lacoste et Core Water aux USA, Huawei, Lloyds et Compare the Market au Royaume Uni, COOP en Italie ou encore 7TV et Ferrero en Allemagne. Au niveau global, on peut également citer Pimco, Michelin, et Bel.

En média, les marques automobiles sud-coréennes Hyundai Kia ont décidé de renouveler leur confiance en Havas Media afin de gérer leur budget de conseil médias et achat d'espace en Europe, Russie et Turquie. Havas

Media travaille depuis dix ans avec l'annonceur. Havas Media a également été nommée agence média de référence au niveau mondial pour TripAdvisor, Meetic, et Visit California. Plusieurs contrats locaux sont remportés : Continental Foods, Mango, et UPower. À l'échelle locale, il a remporté Sanofi, Planet Fitness et Stop n' Shop aux US, Corby au Canada, Legal & General, Homebase, Dreams et Starbucks au Royaume-Uni, Hassia Group, Vattenfall et Stepstone en Allemagne, SFR et GRDF en France, Carrefour en Belgique, Tinder et Gameskraft en Inde et Uniqlo à Singapour.

En communication santé, plusieurs grands contrats globaux ou locaux ont été signés : AbbVie, Alcon, Amgen, AstraZeneca, BioMarin, Celgene, Genentech, Guardant Health, Guidewell, Ipsen, Ironshore, Klosterfrau, Lundbeck, Merck Inc, Novartis, Takeda, TherapeuticsMD et Unicef.

1.3.4. EDITIS

Pour mémoire, Vivendi consolide Editis par intégration globale depuis le 1^{er} février 2019.

(en millions d'euros)	11 mois clos le 31 décembre 2019 (a)	Données pro forma sur 11 mois		
		2018	% de variation	% de variation à taux de change et périmètre constants
Littérature	282	277	+3,5 %	+2,0 %
Éducation et Référence	184	158	+16,8 %	+16,8 %
Diffusion et Distribution	221	211	+4,2 %	+4,2 %
Chiffre d'affaires	687	646	+7,0 %	+6,3 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	59	46	+27,0 %	+26,4 %
Charges de restructuration	(3)	(4)		
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	-	-		
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	(4)	(7)		
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	52	35	+47,9 %	+46,9 %

(a) Correspond aux données consolidées par Vivendi depuis le 1^{er} février 2019.

Vivendi consolide Editis par intégration globale depuis le 1^{er} février 2019. Sa contribution au chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 687 millions d'euros sur onze mois, en croissance pro forma de 6,3 % à taux de change et périmètre constants par rapport à la même période de 2018.

Depuis le 1^{er} février 2019, le chiffre d'affaires de l'activité Education & Référence progresse fortement de 16,8 %. Grâce à la réforme des programmes de Lycée, Editis renforce sa position d'acteur majeur de l'édition scolaire en s'appuyant sur ses marques fortes que sont Nathan, Bordas et Le Robert.

La littérature poursuit sa croissance (+2,0 % en pro forma onze mois). Editis confirme sa position de leader sur ce segment avec 6 auteurs dans le Top 10 des auteurs les plus vendus en France en 2019 et arrive également en tête de nombreux autres segments : N°1 en polars, histoire, youtubeurs et influenceurs, et N°2 en jeunesse, loisirs/vie pratique et tourisme (GfK 2019).

Le chiffre d'affaires lié à la diffusion des éditeurs partenaires augmente également (+4,2 % en pro forma onze mois), porté notamment par la distribution du prix Goncourt *Tous les hommes n'habitent pas le monde de la même façon* de Jean-Paul Dubois (L'Olivier).

Au second semestre 2019, Editis a poursuivi sa politique de croissance externe avec la reprise du fonds Séguier par Robert Laffont, de celui de l'Agrume par Nathan, et de celui de l'Ecole vivante par les éditions Retz, ainsi qu'avec l'acquisition en juillet 2019 du groupe l'Archipel, une maison de littérature et d'essais.

En août 2019, Editis a également fait son entrée dans le segment du roman graphique et de la bande dessinée en se rapprochant des éditions Jungle (filiale du groupe Steinkis).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) d'Editis s'établit à 52 millions d'euros depuis le 1^{er} février 2019, en croissance proforma de 46,9 % par rapport à la même période de 2018, grâce à la progression du chiffre d'affaires et une maîtrise des coûts.

1.3.5. GAMELOFT

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
Chiffre d'affaires	259	293	-11,8%	-13,6%	-16,0%
Résultat opérationnel courant (ROC)	(28)	4			
Charges de restructuration	(3)	(4)			
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(4)	2			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	(1)	-			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	(36)	2			
Répartition géographique du chiffre d'affaires					
Amérique du Nord	92	97			
EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique)	86	100			
Asie-Pacifique	62	73			
Amérique latine	19	23			
	259	293			

Fort de 1,5 million de téléchargements par jour en 2019, Gameloft est l'un des tous premiers éditeurs mondiaux de jeux vidéo.

En 2019, le chiffre d'affaires de Gameloft s'établit à 259 millions d'euros, en baisse de 11,8 % par rapport à 2018. Les ventes sur les plateformes OTT, qui représentent 72 % des ventes totales, reculent de 11,1 %.

Le décalage à 2020 de trois jeux majeurs initialement prévus au second semestre 2019 et la saturation du marché du jeu mobile expliquent en grande partie cette baisse. L'activité publicitaire, qui représente 11,6 % du chiffre d'affaires total, progresse en revanche de 4,8 %.

Gameloft réalise 65 % de son chiffre d'affaires avec ses propres franchises de jeux et 35 % avec celles de grands groupes internationaux comme Disney et LEGO. Pour Disney, Gameloft a commercialisé *Disney Princesses Puzzle Royal* en octobre 2019 et *Disney Getaway Blast* fin janvier 2020. Pour LEGO, *LEGO Legacy : Heroes Unboxed* sortira en mars 2020.

Gameloft développe désormais sa présence sur toutes les plateformes et a sorti deux jeux sur Nintendo Switch : *Modern Combat Blackout* et *Asphalt 9 : Legends*.

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

En 2019, la baisse des coûts fixes de Gameloft n'a compensé que partiellement le recul du chiffre d'affaires et la hausse des investissements marketing. L'EBITA s'établit à -36 millions d'euros.

1.3.6. VIVENDI VILLAGE

	Exercices clos le 31 décembre				
	2019	2018	% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
Chiffre d'affaires	141	123	+14,6 %	+14,2 %	+38,9 %
<i>Dont Vivendi Ticketing</i>	<i>66</i>	<i>58</i>	<i>+14,4 %</i>	<i>+13,6 %</i>	<i>+6,5 %</i>
<i>Live</i>	<i>68</i>	<i>34</i>	<i>+99,1 %</i>	<i>+99,1 %</i>	<i>+99,1 %</i>
Résultat opérationnel courant (ROC)	(16)	(9)			
Charges de restructuration	(1)	(2)			
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	-	-			
Autres éléments d'ajustements exclus du ROC	-	2			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	(17)	(9)			

(a) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de Paylogic (16 avril 2018) et de la cession de MyBestPro (21 décembre 2018).

En 2019, le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'établit à 141 millions d'euros, en forte croissance de 38,9 % à taux de change et périmètre constants (14,6 % en données réelles) par rapport à 2018.

Cette progression est largement imputable au développement des activités de spectacle vivant en France et en Grande-Bretagne, ainsi que des salles en France et en Afrique. Leur chiffre d'affaires de 68 millions d'euros a pratiquement doublé en un an (x1,9). Cette évolution résulte en particulier de la croissance organique des activités de production de spectacles, qui gère à ce jour 75 artistes. Elle s'explique également par des acquisitions, en particulier celle de Garorock (160 000 festivaliers en 2019).

Olympia Production a constitué, par ailleurs, une joint-venture avec OL Groupe pour produire le Felyn Stadium Festival en juin 2020 à Lyon.

L'Olympia a connu une année record avec un peu plus de 300 spectacles. Trois nouvelles salles CanalOlympia ont été ouvertes en Afrique en 2019 (14 au total dans 10 pays).

Le pôle billetterie, fédéré sous la marque See Tickets, représente un chiffre d'affaires de 66 millions d'euros (+14,4 % par rapport à 2018 et +6,5 % à taux de change et périmètre constants). Cette hausse s'explique notamment par le développement des activités aux Etats-Unis dont le chiffre d'affaires a pratiquement doublé en un an. Avec l'acquisition de Starticket en Suisse le 30 décembre 2019, See Tickets est dorénavant présent dans 9 pays européens et aux Etats-Unis, et vend près de 30 millions de billets par an (25 millions en 2019).

L'EBITA de Vivendi Village représente une perte de 17 millions d'euros, contre une perte de 9 millions d'euros en 2018. Si l'on exclut les activités en développement en Afrique, le résultat opérationnel ajusté est pratiquement à l'équilibre.

1.3.7. NOUVELLES INITIATIVES

En 2019, le chiffre d'affaires de Nouvelles Initiatives, qui regroupe des entités en phase de lancement ou de développement, s'élève à 71 millions d'euros, en hausse de 6,2 % par rapport à 2018 (+9,3 % à taux de change et périmètre constants).

GVA a continué de déployer son réseau de fibre en Afrique afin de permettre à ses clients de disposer d'un accès à l'internet très haut débit. Après Libreville et Lomé, GVA a connu un nouveau développement en 2019 avec son arrivée à Pointe Noire (République du Congo).

En 2019, GVA équipe plus de 25 000 abonnés dans les 3 villes où la société est implantée.

Dailymotion a conclu plus de 280 accords avec des éditeurs mondiaux leader en 2019, dont 70 aux Etats-Unis et des dizaines sur des territoires où l'entreprise était peu présente (Indonésie, Taiwan, Mexique). L'audience dans ces nouveaux pays a fortement progressé. A fin 2019, celle sur les contenus premium représente plus de 70 % de son audience globale, contre moins de 30 % en 2017, et le total de ses utilisateurs mensuels a cru de 20 % en 2 ans pour dépasser 350 millions à fin 2019.

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

Le résultat opérationnel ajusté de Nouvelles Initiatives représente une perte de 65 millions d'euros, contre une perte de 99 millions d'euros en 2018.

1.3.8. CORPORATE

Le résultat opérationnel courant (ROC) de Corporate est une charge nette s'établissant à 95 millions d'euros, contre une charge nette de 110 millions d'euros sur l'exercice 2018, une évolution favorable de 15 millions d'euros, essentiellement du fait d'éléments non récurrents sur les charges liées aux retraites (se reporter à la note 18.2.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Corporate est une charge nette s'établissant à 100 millions d'euros, contre une charge nette de 123 millions d'euros sur l'exercice 2018, une évolution favorable de 23 millions d'euros principalement liée à l'évolution du résultat opérationnel courant et à la baisse des charges de restructuration.

2. Trésorerie et capitaux

2.1. Situation de trésorerie et portefeuille de participations

NOTES PRÉLIMINAIRES

- ▶ La « position nette de trésorerie » et l'« endettement financier net », agrégats à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire, qui ne peut pas se substituer aux données comptables telles qu'elles figurent au bilan consolidé, ni à toute autre mesure à caractère strictement comptable, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents de la situation de trésorerie et de capitaux du groupe. La Direction de Vivendi utilise ces indicateurs dans un but informatif, de gestion et de planification.
- ▶ La position nette de trésorerie (et l'endettement financier net) est calculée comme la somme :
 - i. de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, tels qu'ils figurent au bilan consolidé, qui correspondent aux soldes en banques, aux OPCVM monétaires et obligataires, qui satisfont aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018, et aux autres placements à court terme très liquides, généralement assortis d'une échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois, conformément à la norme IAS 7 (se reporter à la note 1.3.5.12 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019);
 - ii. des actifs financiers de gestion de trésorerie, qui figurent au bilan consolidé dans la rubrique « actifs financiers », à savoir les 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;
 - iii. des instruments financiers dérivés nets (actifs et passifs) ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement financier net, ainsi que des dépôts en numéraire adossés à des emprunts qui figurent au bilan consolidé dans la rubrique « actifs financiers »;minorés :
 - iv. de la valeur des emprunts au coût amorti.
- ▶ Pour une information détaillée, se reporter à la note 15 « Trésorerie disponible » et à la note 20 « Emprunts et autres passifs financiers et gestion des risques » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

2.1.1. ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Emprunts évalués au coût amorti et autres éléments financiers (a)	Position nette de trésorerie/(Endettement financier net)
Position nette de trésorerie au 31 décembre 2018	3 793	(3 617)	176
Flux nets liés aux :			
Activités opérationnelles	1 268	-	1 268
Activités d'investissement	(1 610)	(403)	(2 013)
Activités de financement	(1 317)	(2 178)	(3 495)
Effet de change	(4)	4	-
(Endettement financier net) au 31 décembre 2019	2 130	(6 194)	(4 064)

(a) Les « autres éléments financiers » comprennent les actifs financiers de gestion de trésorerie et les instruments financiers dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt et du risque de change (actifs et passifs).

Au 31 décembre 2019, l'endettement financier net de Vivendi s'élève à -4 064 millions d'euros, contre une position nette de trésorerie de 176 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une évolution de -4 240 millions d'euros. Cette évolution est principalement liée aux éléments suivants :

- ▶ le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, représentant un décaissement de 829 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis (se reporter à la note 2.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019);
- ▶ le 18 avril 2019, Vivendi a versé un dividende de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2018 pour un décaissement de 636 millions d'euros;
- ▶ à partir du 28 mai 2019, Vivendi a mis en œuvre un programme de rachat d'actions dans la limite de 10 % du capital social et 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 (se reporter à la note 16 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019);
- ▶ le 12 septembre 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de M7, représentant un décaissement de 1 136 millions d'euros (se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Ces éléments sont partiellement compensés par :

- ▶ l'encaissement de Vivendi le 7 mars 2019 de 429 millions d'euros au titre de la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft (se reporter à la note 2.4 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019);
- ▶ l'encaissement de Vivendi le 25 mars 2019 du remboursement de l'acompte de 70 millions d'euros qui avait été versé en mars 2017 dans le cadre d'une promesse d'achat d'un terrain sur l'île Seguin à Boulogne-Billancourt;
- ▶ les flux nets de trésorerie opérationnels (après intérêts et impôts) générés à hauteur de 567 millions d'euros.

2.1.2. PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2019, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Telecom Italia) pour une valeur de marché cumulée de l'ordre de 3,95 milliards d'euros (avant impôts), contre 3,91 milliards d'euros au 31 décembre 2018 (qui comprenait notamment la créance sur cession du solde de la participation dans Ubisoft pour un montant de 429 millions d'euros : se reporter à la note 2.4 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, la valeur de ce portefeuille de participations s'établit à environ 3,65 milliards d'euros (avant impôts).

2.2. Analyse des flux de trésorerie opérationnels

NOTE PRÉLIMINAIRE

Les « flux nets de trésorerie opérationnels » (CFFO) et les « flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts » (CFAIT), mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme une information complémentaire, qui ne peut se substituer à toute mesure des performances opérationnelles et financières à caractère strictement comptable, telles que présentées dans les états financiers consolidés et leurs notes annexes, ou citées dans le rapport financier, et Vivendi considère qu'ils sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

	Exercices clos le 31 décembre		% de variation
	2019	2018	
Chiffre d'affaires	15 898	13 932	+14,1 %
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations	(13 620)	(12 192)	-11,7 %
	2 278	1 740	+31,0 %
Dépenses de restructuration payées	(101)	(106)	+4,5 %
Investissements de contenus, nets	(676)	(137)	x 4,9
<i>Dont avances aux artistes et autres ayants droit musicaux, nettes chez UMG :</i>			
<i>Avances versées</i>	(1 210)	(933)	-29,7 %
<i>Recouvrement et autres</i>	1 018	812	+25,3 %
	(192)	(121)	-59,5 %
<i>Dont droits de diffusion de films et programmes télévisuels, nets chez Groupe Canal+ :</i>			
<i>Acquisitions payées</i>	(502)	(508)	+1,2 %
<i>Consommations</i>	567	670	-15,3 %
	65	162	-59,8 %
<i>Dont droits de diffusion d'événements sportifs, nets chez Groupe Canal+ :</i>			
<i>Acquisitions payées</i>	(1 015)	(906)	-12,1 %
<i>Consommations</i>	987	865	+14,1 %
	(28)	(41)	+31,6 %
Neutralisation de la variation des provisions incluses dans les charges d'exploitation	(24)	(29)	+16,7 %
Autres éléments opérationnels	7	9	-18,2 %
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel	67	(28)	na
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt	1 551	1 449	+7,1 %
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	11	18	-38,2 %
Investissements industriels, nets (capex, net)	(405)	(341)	-18,6 %
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées (a)	(254)	na	na
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	903	1 126	-19,7 %
Intérêts nets payés	(46)	(47)	+1,9 %
Autres flux liés aux activités financières	(7)	5	na
Impôts nets (payés)/encaissés	(283)	(262)	-8,6 %
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	567	822	-31,0 %

na : non applicable.

(a) Dont 211 millions d'euros de remboursement des dettes locatives et 43 millions d'euros de charges d'intérêts associées sur l'exercice 2019.

2.2.1. ÉVOLUTION DES FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS (CFFO)

Sur l'exercice 2019, les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) générés par les métiers du groupe se sont élevés à 903 millions d'euros (contre 1 126 millions d'euros sur l'exercice 2018), un retrait de 223 millions d'euros.

L'EBITDA net de la variation du besoin en fonds de roulement des métiers du groupe s'établit à 4 817 millions d'euros (contre 4 280 millions d'euros sur l'exercice 2018), en progression de 537 millions d'euros. Cette augmentation résulte notamment de la forte performance opérationnelle d'Universal Music Group (+337 millions d'euros) et d'un effet favorable chez Groupe Canal+ (+133 millions d'euros) lié à sa variation du besoin en fonds

de roulement. Ce montant intègre l'incidence de la consolidation d'Editis à compter du 1^{er} février 2019 (+89 millions d'euros).

Cette évolution est compensée par les investissements de contenus qui s'établissent à 3 427 millions d'euros (contre 2 734 millions d'euros sur l'exercice 2018), en augmentation de 693 millions d'euros, dont +509 millions d'euros pour Universal Music Group, une progression liée à une hausse des avances versées aux artistes.

Par ailleurs, les investissements industriels réalisés par les métiers du groupe s'élèvent à 405 millions d'euros (contre 341 millions d'euros sur l'exercice 2018), en augmentation de 64 millions d'euros. Cette évolution reflète principalement la hausse des investissements chez Groupe Canal+ (+95 millions d'euros) notamment liée au déploiement en cours d'une nouvelle génération de décodeurs.

2.2.2. FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS (CFFO) PAR MÉTIER

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2019	2018	% de variation
Universal Music Group	704	838	-16,0 %
Groupe Canal+	167	259	-35,5 %
Havas Group	239	230	+3,8 %
Editis	22	-	na
Gameloft	(26)	1	
Vivendi Village	(24)	(3)	
Nouvelles Initiatives	(72)	(82)	
Corporate	(107)	(117)	
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	903	1 126	-19,7 %

na : non applicable.

2.2.3. ÉVOLUTION DES FLUX NETS DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS APRÈS INTÉRÊTS ET IMPÔTS (CFAIT)

Sur l'exercice 2019, les flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) représentent un encaissement net de 567 millions d'euros (contre un encaissement net de 822 millions d'euros sur l'exercice 2018), soit une évolution défavorable de 255 millions d'euros, essentiellement du fait de l'évolution des flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO).

Sur l'exercice 2019, les flux nets de trésorerie liés à l'impôt représentent un décaissement net de 283 millions d'euros (contre 262 millions d'euros sur l'exercice 2018), en augmentation de 21 millions d'euros. Pour rappel, le 15 février 2019, en exécution d'un arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles concernant les créances d'impôt étranger utilisées par Vivendi en paiement de l'impôt dû au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012, Vivendi avait satisfait la demande de remboursement de 239 millions d'euros (218 millions d'euros en principal et 21 millions d'euros d'intérêts

moratoires) auprès des autorités fiscales. À la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019, 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).

Sur l'exercice 2019, les activités financières génèrent un décaissement net de 52 millions d'euros (contre 42 millions d'euros sur l'exercice 2018). Sur l'exercice 2019, ce montant comprend principalement les intérêts nets payés (-46 millions d'euros, contre -47 millions d'euros en 2018). Par ailleurs, les flux décaissés sur les opérations de couverture du risque de change génèrent un encaissement de +25 millions d'euros (contre +13 millions d'euros sur l'exercice 2018).

2.2.4. RÉCONCILIATION DU CFAIT AUX FLUX NETS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	567	822
<i>Ajustements</i>		
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	254	na
Investissements industriels, nets (capex, net)	405	341
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	(11)	(18)
Intérêts nets payés	46	47
Autres flux liés aux activités financières	7	(5)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)	1 268	1 187

na : non applicable.

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

2.3. Analyse des activités d'investissement et de financement

2.3.1. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercice clos le 31 décembre 2019
Investissements financiers		
Acquisition d'Editis	2.2	(829)
Acquisition de M7	2.3	(1 136)
Acquisition d'actifs financiers de gestion de trésorerie	15	(100)
Autres		(219)
Total des investissements financiers		(2 284)
Désinvestissements financiers		
Cession du solde de participation dans Ubisoft	2.4	429
Remboursement de l'acompte sur l'île Seguin	23.1	70
Cession d'actifs financiers de gestion de trésorerie	15	495
Autres		74
Total des désinvestissements financiers		1 068
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées		11
Investissements industriels, nets	3	(405)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement (a)		(1 610)

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

2.3.2. ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercice clos le 31 décembre 2019
Opérations avec les actionnaires		
Distribution aux actionnaires de Vivendi SA	16	(636)
Cession/(Acquisition) de titres d'autocontrôle de Vivendi SA	16	(2 673)
Souscription des salariés dans le cadre du plan d'épargne groupe	19	113
Exercice d'options de souscription d'actions par les dirigeants et salariés	19	61
Autres		(53)
Total des opérations avec les actionnaires		(3 188)
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		
Émission d'emprunts obligataires	20	2 100
Émission de titres négociables à court terme	20	870
Remboursement d'emprunts obligataires	20	(700)
Intérêts nets payés	5	(46)
Autres		(99)
Total des opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		2 125
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	11 ; 5	(254)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (a)		(1 317)

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

3. Perspectives

Dividende

Le 20 avril 2020, l'Assemblée générale des actionnaires se prononcera sur la proposition d'un dividende ordinaire de 0,60 euro par action au titre de 2019. Il représente une hausse de 20 % par rapport au dividende distribué au titre de 2018 (0,50 euro par action) et un rendement de 2,4 % par rapport à un cours moyen constaté sur les 12 derniers mois. Le détachement du coupon interviendrait le 21 avril 2020 pour une mise en paiement le 23 avril 2020.

4. Déclarations prospectives

Déclarations prospectives

Le présent rapport contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats des opérations, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Vivendi, y compris en termes d'impact de certaines opérations, ainsi que de paiement de dividendes, de distributions et de rachats d'actions. Même si Vivendi estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables, elles ne constituent pas des garanties quant à la performance future de la société. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, dont la plupart sont hors du contrôle de Vivendi, notamment les risques liés à l'obtention de l'accord d'autorités de la concurrence et des autres autorités réglementaires et de toutes les autres autorisations qui pourraient être requises dans le cadre de certaines opérations, ainsi que les risques décrits dans les documents déposés par Vivendi auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans ses communiqués de presse, le cas échéant, également disponibles en langue anglaise sur le site de Vivendi (www.vivendi.com). Le présent rapport contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Vivendi ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.

ADR non sponsorisés

Vivendi ne sponsorise pas de programme d'*American Depositary Receipt* (ADR) concernant ses actions. Tout programme d'ADR existant actuellement est « non sponsorisé » et n'a aucun lien, de quelque nature que ce soit, avec Vivendi. Vivendi décline toute responsabilité concernant un tel programme.

II – Annexe au rapport financier

Chiffre d'affaires trimestriel par métier

(en millions d'euros)	2019			
	1 ^{er} trimestre clos le 31 mars	2 ^e trimestre clos le 30 juin	3 ^e trimestre clos le 30 septembre	4 ^e trimestre clos le 31 décembre
Chiffre d'affaires				
Universal Music Group	1 502	1 756	1 800	2 101
Groupe Canal+	1 252	1 266	1 285	1 465
Havas Group	525	589	567	698
Editis (a)	89	171	210	217
Gameloft	68	65	61	65
Vivendi Village	23	43	42	33
Nouvelles Initiatives	15	19	16	20
Éliminations des opérations intersegment	(15)	(15)	(11)	(24)
Total Vivendi	3 459	3 894	3 970	4 575

(en millions d'euros)	2018			
	1 ^{er} trimestre clos le 31 mars	2 ^e trimestre clos le 30 juin	3 ^e trimestre clos le 30 septembre	4 ^e trimestre clos le 31 décembre
Chiffre d'affaires				
Universal Music Group	1 222	1 406	1 495	1 900
Groupe Canal+	1 298	1 277	1 247	1 344
Havas Group	506	567	553	693
Gameloft	70	71	74	78
Vivendi Village	23	29	36	35
Nouvelles Initiatives	16	16	15	19
Éliminations des opérations intersegment	(11)	(14)	(19)	(14)
Total Vivendi	3 124	3 352	3 401	4 055

(a) Pour mémoire, Vivendi consolide Editis par intégration globale depuis le 1^{er} février 2019.

III – États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2019

NOTE PRÉLIMINAIRE

À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*. Conformément à ses dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. En outre, Vivendi a appliqué ce changement de norme au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019 ; les données présentées au titre des années antérieures ne sont donc pas comparables. Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Pour rappel, en 2018, Vivendi a appliqué deux nouvelles normes comptables :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017.
- IFRS 9 – *Instruments financiers* : conformément aux dispositions de cette norme, Vivendi a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée générale de la société Vivendi SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Vivendi SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.1 et 11 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les changements de méthodes comptables relatifs à l'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble 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 écarts d'acquisition alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT : Groupe Canal + (Pay TV / Free TV et Studiocanal), Havas, Gameloft et Dailymotion
(notes 1.3.5.2, 1.3.5.8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risques identifiés	Notre réponse
Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 14 690 M€, au regard d'un total de bilan de 37 346 M€. 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. Ceux relatifs aux UGT : Groupe Canal+ (Pay TV / Free TV et Studiocanal), Havas, Gameloft et Dailymotion, s'élèvent au total à 8 306,8 M€. La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur : ▶ les prévisions de flux de trésorerie futurs ; ▶ les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; ▶ les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés ; ▶ la sélection de l'échantillon des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers. En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant. Nous considérons l'évaluation des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes du groupe, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier de la détermination des UGT et des modalités d'estimations de la valeur recouvrable. Nous avons obtenu les tests de dépréciation de chaque UGT ou groupe d'UGT, examiné la détermination de la valeur de chaque UGT et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatiles. Nous avons apprécié la compétence des experts mandatés par votre société pour l'évaluation de certains UGT ou groupes d'UGT. Nous avons pris connaissance des hypothèses-clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons, selon les cas : ▶ rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; ▶ comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; ▶ comparé les taux d'actualisation retenus avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ; ▶ examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la confronter avec les échantillons pertinents selon les analystes et notre connaissance du marché ; ▶ comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des écarts d'acquisition. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des titres Telecom Italia mis en équivalence (notes 1.3.2 et 12.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risques identifiés	Notre réponse
La valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'élève au 31 décembre 2019 à 3 248 M€, après dépréciation constatée en 2018. Votre société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur de cette participation n'est à comptabiliser en comparant sa valeur recouvrable à la valeur comptable inscrite dans les comptes du groupe. La valeur recouvrable a été estimée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché). Votre société a eu recours à un expert pour vous assister dans l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. Compte tenu de la baisse des performances boursières de la société Telecom Italia sur le dernier exercice, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point clé de l'audit.	Nous avons obtenu la documentation relative à l'évaluation de la valeur de mise en équivalence de Telecom Italia. Nous avons apprécié la compétence de l'expert mandaté par votre société. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons : ► pris connaissance des modèles utilisés et des hypothèses-clés retenues pour la détermination des flux de trésorerie actualisés (taux de croissance à l'infini, taux d'actualisation), en comparant ces éléments à nos bases de données internes ; ► pris connaissance des multiples boursiers utilisés par l'expert pour apprécier la pertinence des estimations résultant de la méthode des flux de trésorerie actualisés, en comparant ces éléments aux pratiques et données du marché. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Analyse des litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers (notes 1.3.8, 1.5, 17 et 24 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risques identifiés	Notre réponse
Les activités du groupe sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Le groupe est soumis à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations, mais aussi confronté à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités. Votre société exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable. Nous considérons ces litiges comme un point-clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris le cas échéant, les consultations écrites de conseils juridiques externes mandatés par votre société relatifs (i) aux différends entre votre société et le groupe Mediaset ainsi que ses actionnaires, et (ii) 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. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations mises à notre disposition par les conseils du groupe Vivendi. Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges. Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces litiges présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi SE par l'assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet Deloitte & Associés et par celle du 15 juin 2000 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la troisième année de sa mission sans interruption et Ernst & Young et Autres dans la vingtième 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 Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle;
- ▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-la Défense, le 13 février 2020

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Thierry Quéron et Géraldine Segond

ERNST & YOUNG et Autres
Jacques Pierres et Claire Pajona

Compte de résultat consolidé

	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Chiffre d'affaires	3	15 898	13 932
Coût des ventes	4	(8 845)	(7 618)
Charges administratives et commerciales		(5 495)	(5 022)
Charges de restructuration	3	(161)	(115)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	3	(20)	(2)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles		4	7
Résultat opérationnel (EBIT)	3	1 381	1 182
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	12	67	122
Coût du financement	5	(46)	(47)
Produits perçus des investissements financiers		10	20
Autres produits financiers	5	235	418
Autres charges financières	5	(170)	(1 181)
		29	(790)
Résultat des activités avant impôt		1 477	514
Impôt sur les résultats	6	140	(357)
Résultat net des activités poursuivies		1 617	157
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession		-	-
Résultat net		1 617	157
Dont			
Résultat net, part du groupe		1 583	127
Intérêts minoritaires		34	30
Résultat net, part du groupe par action	7	1,28	0,10
Résultat net, part du groupe dilué par action	7	1,28	0,10

Données en millions d'euros, sauf données par action, en euros.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Résultat net		1 617	157
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies, nets		(143)	31
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global		(37)	(233)
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	12	(8)	(2)
Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		(188)	(204)
Écarts de conversion		170	228
Gains/(pertes) latents, nets		(4)	2
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	12	61	(162)
Autres impacts, nets		22	38
Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat		249	106
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	8	61	(98)
RÉSULTAT GLOBAL		1 678	59
Dont			
Résultat global, part du groupe		1 639	40
Résultat global, intérêts minoritaires		39	19

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019	31 décembre 2018
ACTIF				
Écarts d'acquisition	9	14 690	12 438	12 438
Actifs de contenus non courants	10	2 746	2 194	2 194
Autres immobilisations incorporelles		883	437	437
Immobilisations corporelles		1 097	967	986
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	11	1 245	1 131	na
Participations mises en équivalence	12	3 520	3 418	3 418
Actifs financiers non courants	13	2 263	2 102	2 102
Impôts différés	6	782	713	675
Actifs non courants		27 226	23 400	22 250
Stocks		277	206	206
Impôts courants	6	374	135	135
Actifs de contenus courants	10	1 423	1 346	1 346
Créances d'exploitation et autres	14	5 661	5 311	5 314
Actifs financiers courants	13	255	1 090	1 090
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	2 130	3 793	3 793
Actifs courants		10 120	11 881	11 884
TOTAL ACTIF		37 346	35 281	34 134
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF				
Capital		6 515	7 184	7 184
Primes d'émission		2 353	4 475	4 475
Actions d'autocontrôle		(694)	(649)	(649)
Réserves et autres		7 179	6 182	6 303
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA		15 353	17 192	17 313
Intérêts minoritaires		222	220	221
Capitaux propres	16	15 575	17 412	17 534
Provisions non courantes	17	1 127	871	858
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	20	5 160	3 448	3 448
Impôts différés	6	1 037	1 076	1 076
Dettes locatives à long terme	11	1 223	1 122	na
Autres passifs non courants		183	223	248
Passifs non courants		8 730	6 740	5 630
Provisions courantes	17	494	419	419
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	20	1 777	888	888
Dettes d'exploitation et autres	14	10 494	9 513	9 572
Dettes locatives à court terme	11	236	218	na
Impôts courants	6	40	91	91
Passifs courants		13 041	11 129	10 970
Total passif		21 771	17 869	16 600
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		37 346	35 281	34 134

na : non applicable.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Activités opérationnelles			
Résultat opérationnel	4	1 381	1 182
Retraitements	21	779	432
Investissements de contenus, nets		(676)	(137)
Marge brute d'autofinancement		1 484	1 477
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel		67	(28)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt		1 551	1 449
Impôts nets (payés)/encaissés	6.2	(283)	(262)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 268	1 187
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	(413)	(351)
Acquisitions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie acquise	2	(2 106)	(116)
Acquisitions de titres mis en équivalence		(1)	(3)
Augmentation des actifs financiers	13	(177)	(575)
Investissements		(2 697)	(1 045)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	8	10
Cessions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée		22	16
Cessions de titres mis en équivalence		-	2
Diminution des actifs financiers	13	1 046	2 285
Désinvestissements		1 076	2 313
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence	12	8	5
Dividendes reçus de participations non consolidées	13	3	13
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement		(1 610)	1 286
Activités de financement			
Augmentations de capital liées aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres de Vivendi SA	19	175	190
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SA	16	(2 673)	-
Distributions aux actionnaires de Vivendi SA	16	(636)	(568)
Autres opérations avec les actionnaires		(13)	(16)
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(41)	(47)
Opérations avec les actionnaires		(3 188)	(441)
Mise en place d'emprunts et augmentation des autres passifs financiers à long terme	20	2 101	4
Remboursement d'emprunts et diminution des autres passifs financiers à long terme	20	(6)	(3)
Remboursement d'emprunts à court terme	20	(787)	(193)
Autres variations des emprunts et autres passifs financiers à court terme	20	870	65
Intérêts nets payés	5	(46)	(47)
Autres flux liés aux activités financières		(7)	5
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		2 125	(169)
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	11; 5	(254)	na
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(1 317)	(610)
Effet de change des activités poursuivies		(4)	(21)
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(1 663)	1 842
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Ouverture	15	3 793	1 951
Clôture	15	2 130	3 793

na : non applicable.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Note	Capital					Réserves et autres			Capitaux propres
		Actions ordinaires					Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	
		Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle	Sous-total				
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018		1 306 234	7 184	4 475	(649)	11 010	7 466	(942)	6 524	17 534
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		1 306 234	7 184	4 475	(649)	11 010	7 221	(918)	6 303	17 313
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	245	(24)	221	221
Retraitements liés à l'application d'IFRS 16		-	-	-	-	-	(122)	-	(122)	(122)
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		-	-	-	-	-	(121)	-	(121)	(121)
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(1)
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2019		1 306 234	7 184	4 475	(649)	11 010	7 343	(941)	6 402	17 412
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		1 306 234	7 184	4 475	(649)	11 010	7 100	(918)	6 182	17 192
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	243	(23)	220	220
Apports par les/distributions aux actionnaires de Vivendi SA		(121 658)	(669)	(2 122)	(45)	(2 836)	(634)	-	(634)	(3 470)
Réduction de capital par annulation de titres d'autocontrôle	16	(130 931)	(720)	(2 245)	2 965	-	-	-	-	-
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle	16	-	-	-	(3 033)	(3 033)	-	-	-	(3 033)
Dividende au titre de l'exercice 2018 versé le 18 avril 2019 (0,50 euro par action)	16	-	-	-	-	-	(636)	-	(636)	(636)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	19	9 273	51	123	23	197	2	-	2	199
<i>Dont plans d'épargne groupe (17 juillet 2019)</i>		5 376	30	84	-	114	-	-	-	114
<i>exercice d'options de souscription d'actions par les dirigeants et salariés</i>		3 897	21	40	-	61	-	-	-	61
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SA dans ses filiales sans perte de contrôle		-	-	-	-	-	(8)	-	(8)	(8)
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SA (A)		(121 658)	(669)	(2 122)	(45)	(2 836)	(642)	-	(642)	(3 478)
Apports par les/distributions aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	(39)	-	(39)	(39)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales		-	-	-	-	-	2	-	2	2
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)		-	-	-	-	-	(37)	-	(37)	(37)
Résultat net		-	-	-	-	-	1 617	-	1 617	1 617
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	8	-	-	-	-	-	22	39	61	61
Résultat global (C)		-	-	-	-	-	1 639	39	1 678	1 678
Variations de la période (A+B+C)		(121 658)	(669)	(2 122)	(45)	(2 836)	960	39	999	(1 837)
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SA		(121 658)	(669)	(2 122)	(45)	(2 836)	959	38	997	(1 839)
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	1	1	2	2
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		1 184 576	6 515	2 353	(694)	8 174	8 303	(902)	7 401	15 575
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		1 184 576	6 515	2 353	(694)	8 174	8 059	(880)	7 179	15 353
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	244	(22)	222	222

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Note	Capital					Réserves et autres			Capitaux propres
		Actions ordinaires					Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	
		Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle	Sous-total				
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2018		1 296 059	7 128	4 341	(670)	10 799	7 863	(806)	7 057	17 856
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		1 296 059	7 128	4 341	(670)	10 799	7 620	(785)	6 835	17 634
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	243	(21)	222	222
Apports par les/distributions aux actionnaires de Vivendi SA		10 175	56	134	21	211	(572)	-	(572)	(361)
Dividende au titre de l'exercice 2017 versé le 24 avril 2018 (0,45 euro par action)	16	-	-	-	-	-	(568)	-	(568)	(568)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	19	10 175	56	134	21	211	(4)	-	(4)	207
<i>Dont plans d'épargne groupe (19 juillet 2018)</i>		5 186	28	72	-	100	-	-	-	100
<i>exercice d'options de souscription d'actions par les dirigeants et salariés</i>		4 989	27	62	-	89	-	-	-	89
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SA dans ses filiales sans perte de contrôle		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SA (A)		10 175	56	134	21	211	(572)	-	(572)	(361)
Apports par les/distributions aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	(40)	-	(40)	(40)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perde de contrôle des filiales		-	-	-	-	-	20	-	20	20
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)		-	-	-	-	-	(20)	-	(20)	(20)
Résultat net		-	-	-	-	-	157	-	157	157
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	8	-	-	-	-	-	38	(136)	(98)	(98)
Résultat global (C)		-	-	-	-	-	195	(136)	59	59
Variations de la période (A+B+C)		10 175	56	134	21	211	(397)	(136)	(533)	(322)
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SA		10 175	56	134	21	211	(399)	(133)	(532)	(321)
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	2	(3)	(1)	(1)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018		1 306 234	7 184	4 475	(649)	11 010	7 466	(942)	6 524	17 534
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SA		1 306 234	7 184	4 475	(649)	11 010	7 221	(918)	6 303	17 313
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-	-	-	-	-	245	(24)	221	221

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 232

1.1.	Conformité aux normes comptables	232
1.2.	Présentation des états financiers consolidés	233
1.2.1.	Compte de résultat consolidé	233
1.2.2.	Tableau des flux de trésorerie	233
1.2.3.	Performance opérationnelle par secteur opérationnel et du groupe	234
1.2.4.	Bilan	234
1.3.	Principes de préparation des états financiers consolidés	235
1.3.1.	Recours à des estimations	235
1.3.2.	Méthodes de consolidation	235
1.3.3.	Méthodes de conversion des éléments en devises	236
1.3.4.	Chiffre d'affaires et charges associées	236
1.3.5.	Actifs	239
1.3.6.	Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession	243
1.3.7.	Passifs financiers	243
1.3.8.	Autres passifs	244
1.3.9.	Impôts différés	245
1.3.10.	Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	245
1.4.	Parties liées	246
1.5.	Engagements contractuels et actifs et passifs éventuels	246
1.6.	Nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC publiées mais non encore entrées en vigueur	246

NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 247

2.1.	Ouverture du capital d'Universal Music Group	247
2.2.	Acquisition d'Editis	247
2.3.	Acquisition de M7	247
2.4.	Cession du solde de la participation dans Ubisoft	247

NOTE 3. INFORMATION SECTORIELLE 248

3.1.	Chiffre d'affaires	248
3.2.	Autres principaux agrégats du compte de résultat	249
3.3.	Bilan par secteur opérationnel	251

NOTE 4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL 254

NOTE 5. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES 254

NOTE 6. IMPÔT 255

6.1.	Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé	255
6.2.	Impôt sur les résultats et impôt payé par zone géographique	257
6.3.	Taux effectif d'imposition	258
6.4.	Actifs et passifs d'impôt différé	259
6.5.	Litiges fiscaux	261

NOTE 7. RÉSULTAT PAR ACTION 261

NOTE 8. CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES 262

NOTE 9. ÉCARTS D'ACQUISITION 263

9.1.	Variation des écarts d'acquisition	263
9.2.	Test de dépréciation des écarts d'acquisition	263

NOTE 10. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS 267

10.1.	Actifs de contenus	267
10.2.	Obligations contractuelles de contenus	268

NOTE 11. CONTRATS DE LOCATION 270

11.1.	Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	270
11.2.	Dettes locatives	270
11.3.	Charges sur obligations locatives	271

NOTE 12. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE 271

12.1.	Principales participations mises en équivalence	271
12.2.	Telecom Italia	272

NOTE 13. ACTIFS FINANCIERS 274

NOTE 14. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT 276

NOTE 15. TRÉSORERIE DISPONIBLE 277

NOTE 16. CAPITAUX PROPRES 278

NOTE 17. PROVISIONS 280

NOTE 18. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL 281

18.1.	Analyse de la charge relative aux régimes d'avantages au personnel	281
18.2.	Régimes à prestations définies	281
18.2.1.	Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité	281
18.2.2.	Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées	282
18.2.3.	Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires	283
18.2.4.	Estimation des contributions et paiements futurs	285

NOTE 19. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES **286**

19.1. Plans attribués par Vivendi	286
19.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions	286
19.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier	287
19.2. Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance par Havas Group	288
19.3. Plans d'attribution gratuite d'actions par Gameloft S.E.	289
19.4. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion	290

NOTE 20. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS **290**

20.1. Juste valeur de marché des emprunts et autres passifs financiers	290
20.2. Emprunts obligataires	291
20.3. Emprunts bancaires	291
20.4. Maturité des emprunts	292
20.5. Gestion du risque de taux d'intérêt	292
20.6. Gestion du risque de change	293
20.7. Instruments financiers dérivés	295
20.8. Notation de la dette financière	296

NOTE 21. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS **296**

21.1. Retraitements	296
21.2. Activités d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie	296

NOTE 22. PARTIES LIÉES **297**

22.1. Mandataires sociaux	297
22.2. Groupe Bolloré	299
22.3. Autres opérations avec les parties liées	299

NOTE 23. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS **302**

23.1. Obligations contractuelles et engagements commerciaux	302
23.2. Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante	303
23.3. Engagements d'achats et de cessions de titres	303
23.4. Passifs éventuels et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d'acquisitions de titres	304
23.5. Pactes d'actionnaires	306
23.6. Sûretés et nantissements	306

NOTE 24. LITIGES **306**

NOTE 25. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE **314**

NOTE 26. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **316**

NOTE 27. EXEMPTION D'AUDIT **316**

NOTE 28. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE **317**

Vivendi, société anonyme de droit français au 31 décembre 2019, est désormais immatriculée sous sa nouvelle forme européenne depuis le 7 janvier 2020. Depuis cette date, sa dénomination est immédiatement suivie des mots « Société Européenne » ou des initiales « SE ». Elle est soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales qui lui sont applicables en France, et, en particulier, au Règlement CE n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce. La société a été constituée le 18 décembre 1987 pour une durée de 99 années et prendra fin le 17 décembre 2086, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation. Son siège social est situé 42, avenue de Friedland, 75008 Paris (France). Vivendi est coté sur le marché Euronext Paris, compartiment A.

Groupe industriel intégré dans les contenus, les médias et la communication, Vivendi est présent sur toute la chaîne de valeur qui va de la découverte des talents à la création, l'édition et la distribution de contenus. Universal Music Group est le leader mondial de la musique présent tant dans la musique enregistrée que l'édition musicale et le merchandising. Il dispose de plus de 50 labels couvrant tous les genres musicaux. Groupe Canal+ est le numéro un de la télévision payante en France, présent également au Benelux, en Pologne, en Europe centrale, en Afrique et en Asie. Sa filiale Studiocanal occupe la première place du cinéma européen en termes de production, vente et distribution de films et de séries TV. Havas Group est l'un des plus grands groupes de communication au monde qui couvre l'ensemble des métiers du secteur : créativité, expertise média et santé/bien-être. Editis est le deuxième groupe d'édition français avec plus de 50 maisons d'édition prestigieuses et un large portefeuille d'auteurs de renommée internationale. Gameloft est un leader dans la création et l'édition de jeux vidéo sur mobile, fort de 1,5 million de jeux téléchargés par jour sur toutes les plateformes. Vivendi Village rassemble Vivendi Ticketing (billetterie en Europe et aux États-Unis), ainsi que le *Live* à travers Olympia Production, Festival Production et des salles de spectacles à Paris (l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre) et en Afrique (CanalOlympia). Nouvelles Initiatives regroupe Dailymotion, l'une des plus grandes plateformes d'agrégation et de diffusion de contenus vidéo au monde, et Group Vivendi Africa (GVA), filiale dédiée au développement de l'accès internet très haut débit en Afrique.

Les états financiers consolidés présentent la situation comptable de Vivendi et de ses filiales (le « groupe »), ainsi que les intérêts dans les entreprises associées. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Réuni au siège social le 10 février 2020, le Directoire a arrêté le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ils ont été examinés par le Comité d'audit du 11 février 2020 et par le Conseil de surveillance du 13 février 2020.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 seront soumis à l'approbation des actionnaires de Vivendi lors de leur Assemblée générale, qui se tiendra le 20 avril 2020.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

1.1. CONFORMITÉ AUX NORMES COMPTABLES

Les états financiers consolidés de l'exercice 2019 de Vivendi SA ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées dans l'UE (Union européenne), et conformément aux normes IFRS telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et obligatoires au 31 décembre 2019.

Parmi les nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC, et qui s'appliquent à compter du 1^{er} janvier 2019, la principale norme concernant Vivendi est la norme IFRS 16 – *Contrats de location*.

La norme IFRS 16 – *Contrats de location* publiée par l'IASB le 13 janvier 2016, adoptée dans l'UE le 31 octobre 2017 et publiée au *Journal officiel* de l'UE le 9 novembre 2017 est d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Vivendi a opté pour une application de la norme IFRS 16 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives dans les états financiers.

Les achats et ventes de droits d'accès et de droits d'utilisation de licences de propriété intellectuelle étant exclus du champ d'application de la norme IFRS 16, et les contrats commerciaux de fourniture de capacités satellitaires de Groupe Canal+ étant en règle générale des contrats de prestations de services dont les redevances contractuelles sont comptabilisées en charges opérationnelles de période, le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des contrats de locations immobilières pour lesquels Vivendi est preneur, qui aboutit notamment à l'enregistrement au bilan d'un montant de dettes locatives correspondant aux paiements de loyers futurs actualisés, ainsi qu'en contrepartie d'actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

La détermination du montant des dettes locatives au 1^{er} janvier 2019 a été réalisée par :

- 1) 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 22 « Obligations contractuelles et autres engagements » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 en page 302 du Document de référence 2018);
- 2) 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 Vivendi a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que Vivendi a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Vivendi a déterminé que la durée des contrats de location immobilière en France est généralement de 9 ans;
- 3) 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 duration, afin de refléter le profil des paiements des contrats de location.

La première application de la norme IFRS 16 s'est traduite par la comptabilisation au 1^{er} janvier 2019 d'une dette locative de 1 340 millions d'euros et d'un actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location de 1 131 millions d'euros, la différence étant un impact négatif sur les capitaux propres de -122 millions d'euros net d'impôt différé passif y afférent. La différence entre la dette locative et l'actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location s'explique pour l'essentiel par le choix effectué pour certains contrats significatifs d'évaluer le droit d'utilisation en déterminant

sa valeur comptable comme si la norme IFRS 16 avait été appliquée depuis la date de début du contrat de location, puis en l'actualisant à l'aide de son taux d'emprunt marginal au 1^{er} janvier 2019.

Les principaux impacts au 1^{er} janvier 2019 sont détaillés en note 11, étant précisé que :

- ▶ cette évaluation n'inclut pas l'incidence de la consolidation d'Editis à compter du 1^{er} février 2019 ;
- ▶ pour certains contrats, Vivendi a eu recours à la possibilité offerte en date de transition par la norme IFRS 16 d'utiliser des connaissances acquises a posteriori ;
- ▶ Vivendi a appliqué la mesure de simplification offerte par la norme IFRS 16 d'exclure les coûts directs initiaux de l'évaluation de l'actif au titre du droit d'utilisation à la date de première application.

La dette locative est une dette opérationnelle courante ou non courante exclue du calcul de l'endettement financier net de Vivendi. Les dotations aux amortissements de l'actif au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont incluses dans le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et dans le résultat opérationnel courant (ROC). L'effet de désactualisation de la dette locative (charges d'intérêts sur obligations locatives) est inclus dans les autres charges financières, et donc exclu du résultat net ajusté du groupe. Les sorties de trésorerie se rapportant au principal de la dette locative, ainsi qu'à la charge d'intérêts sur obligations locatives, présentées en flux de trésorerie liés aux activités de financement du tableau des flux de trésorerie condensés, impactent les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO).

Vivendi considère que le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat net ajusté (ANI) et les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesures à caractère non strictement comptable définies dans la note 1.2.3 « Performance opérationnelle par secteur opérationnel et du groupe », sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

Par ailleurs, l'interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux* publiée par l'IASB le 7 juin 2017, adoptée par l'UE le 23 octobre 2018 et publiée au *Journal officiel* de l'UE le 24 octobre 2018, est d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette interprétation apporte des éclaircissements sur la détermination du résultat imposable (bénéfice ou perte fiscale), des bases fiscales, des pertes fiscales inutilisées, des crédits d'impôt non utilisés et des taux d'impôt, en cas d'incertitude relative à un traitement fiscal concernant l'impôt sur les résultats et à l'acceptabilité d'un tel traitement par les autorités fiscales.

1.2. PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1.2.1. Compte de résultat consolidé

Les principales rubriques présentées dans le compte de résultat consolidé de Vivendi sont le chiffre d'affaires, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, le coût du financement, l'impôt sur les résultats, le résultat net des activités cédées ou en cours de cession et le résultat net. La présentation du compte de résultat consolidé comprend un sous-total nommé « résultat opérationnel » qui correspond à la différence entre les charges et les produits, à l'exception de ceux résultant des activités financières, des activités cédées ou en cours de cession et de l'impôt sur les résultats.

Les charges et produits résultant des activités financières sont composés du coût du financement, des produits perçus des investissements financiers, ainsi que des autres charges et produits financiers, tels que définis au paragraphe 1.2.3 et présentés dans la note 5.

Changements de présentation du compte de résultat consolidé

Afin d'harmoniser la présentation du compte de résultat consolidé avec le Groupe Bolloré, qui a décidé d'intégrer globalement Vivendi dans ses comptes consolidés à compter du 26 avril 2017, Vivendi a procédé aux changements suivants de présentation de son compte de résultat consolidé à compter du 1^{er} janvier 2017 :

- ▶ lorsque les entreprises sous influence notable ont une nature opérationnelle dans le prolongement des activités du groupe, la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence est classée au sein du « résultat opérationnel » ;
- ▶ les impacts liés aux opérations d'investissements financiers, qui étaient auparavant inclus parmi les « autres charges et produits du résultat opérationnel », sont reclassés dans les « autres charges et produits financiers ». Ils comprennent les plus ou moins-values de cession ou les dépréciations des titres mis en équivalence et des autres investissements financiers.

Par ailleurs, les impacts liés aux opérations avec les actionnaires (sauf lorsqu'elles sont directement comptabilisées en capitaux propres) sont maintenus dans le « résultat opérationnel ».

Conformément aux dispositions de la norme IAS 1, Vivendi a appliqué ces changements de présentation à l'ensemble des périodes antérieurement publiées.

1.2.2. Tableau des flux de trésorerie

Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont calculés selon la méthode indirecte à partir du résultat opérationnel. Le résultat opérationnel est retraité des éléments sans incidence sur la trésorerie et de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel. Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles excluent les incidences sur la trésorerie des charges et produits des activités financières et la variation nette du besoin en fonds de roulement lié aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement

Les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement intègrent la variation nette du besoin en fonds de roulement lié aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les flux de trésorerie liés aux produits perçus des investissements financiers (en particulier les dividendes reçus de sociétés mises en équivalence). Ils intègrent également les flux de trésorerie provenant de l'obtention ou de la perte de contrôle d'une filiale.

Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement intègrent les intérêts nets payés au titre des emprunts et de la trésorerie et équivalents de trésorerie, les tirages sur les découverts bancaires, ainsi que l'incidence sur la trésorerie des autres éléments liés aux activités financières tels que les primes payées dans le cadre de remboursement anticipé d'emprunts et de dénouement anticipé d'instruments dérivés. Ils intègrent également les flux de trésorerie provenant de variations de parts d'intérêts dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle (cette notion englobant les augmentations de parts d'intérêts).

1.2.3. Performance opérationnelle par secteur opérationnel et du groupe

Vivendi considère que le résultat opérationnel ajusté (EBITA), le résultat opérationnel courant (ROC), le résultat net ajusté (ANI) et les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesures à caractère non strictement comptable, sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe.

Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Vivendi considère le résultat opérationnel ajusté (EBITA), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Il permet de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur opérationnel ou d'opérations de croissance externe. Pour calculer le résultat opérationnel ajusté (EBITA), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat opérationnel (EBIT) :

- ▶ l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises ;
- ▶ les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises ;
- ▶ les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires, tels qu'ils sont définis à la note 1.2.1 supra.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Vivendi considère le résultat opérationnel courant (ROC), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Selon la définition de Vivendi, le résultat opérationnel courant (ROC) correspond au résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant l'incidence des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres dénoués par émission d'actions et par remise de numéraire, ainsi que de certains éléments non récurrents en raison de leur caractère inhabituel et particulièrement significatif.

Résultat net ajusté du groupe

Vivendi considère le résultat net ajusté, mesure à caractère non strictement comptable, comme un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction de Vivendi utilise le résultat net ajusté pour gérer le groupe car il illustre mieux les performances des activités et permet d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents. Le résultat net ajusté comprend les éléments suivants :

- ▶ le résultat opérationnel ajusté (2) ;
- ▶ la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles (1) ;
- ▶ le coût du financement (1), correspondant aux charges d'intérêts sur les emprunts nettes des produits d'intérêts de la trésorerie ;
- ▶ les produits perçus des investissements financiers (1), comprenant les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées ;
- ▶ ainsi que les impôts et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments.

Il n'intègre pas les éléments suivants :

- ▶ les amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (2), ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition

et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (1) (2) ;

- ▶ les autres charges et produits financiers (1), correspondant aux plus ou moins-values de cession ou les dépréciations des titres mis en équivalence et des autres investissements financiers, aux pertes et profits comptabilisés dans le cadre des regroupements d'entreprises ainsi qu'aux pertes et profits liés à la variation de valeur d'actifs financiers et à l'extinction ou à la variation de valeur de passifs financiers, qui intègrent essentiellement les variations de juste valeur des instruments dérivés, les primes liées au remboursement par anticipation d'emprunts, au dénouement anticipé d'instruments dérivés, les frais d'émission ou d'annulation des lignes de crédit, les résultats de change (autres que relatifs aux activités opérationnelles, classés dans le résultat opérationnel), ainsi que l'effet de désactualisation des actifs et des passifs et la composante financière du coût des régimes d'avantages au personnel (effet de désactualisation des passifs actuariels et rendement attendu des actifs de couverture) ;
- ▶ le résultat net des activités cédées ou en cours de cession (1) ;
- ▶ l'impôt sur les résultats et les intérêts minoritaires relatifs à ces éléments, ainsi que certains éléments d'impôt non récurrents, en particulier, la variation des actifs d'impôt différé liés aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SA et du bénéfice mondial consolidé, et le retournement des passifs d'impôt afférents à des risques éteints sur la période.

Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)

Vivendi considère les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), mesure à caractère non strictement comptable, comme un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du groupe. Le CFFO comprend les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôts, tels que présentés dans le tableau des flux de trésorerie, les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et des participations non consolidées, ainsi que les sorties de trésorerie se rapportant au principal des dettes locatives et à la charge d'intérêts sur les obligations locatives, présentées en flux de trésorerie liées aux activités de financement du tableau des flux de trésorerie condensés. Il comprend aussi les investissements industriels, nets, qui correspondent aux sorties nettes de trésorerie liée aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

La différence entre le CFFO et les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles est constituée par les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence et des participations non consolidées, les investissements industriels, nets, qui sont inclus dans les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement, les impôts nets payés, et les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées ou en cours de cession, qui sont exclus du CFFO.

1.2.4. Bilan

Les actifs et passifs dont la maturité est inférieure au cycle d'exploitation, généralement égal à douze mois, sont classés en actifs ou passifs courants. Si leur échéance excède cette durée, ils sont classés en actifs ou passifs non courants. En outre, certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés des exercices 2018 et 2017, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés des exercices 2019 et 2018.

(1) Élément tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

(2) Élément tel que présenté par secteur opérationnel dans l'information sectorielle.

1.3. PRINCIPES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux principes préconisés par les normes IFRS, notamment la norme IFRS 13 – *Évaluation de la juste valeur* présentant les modalités d'évaluation et les informations à fournir. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

Les états financiers consolidés intègrent les comptes de Vivendi et de ses filiales après élimination des rubriques et transactions intragroupe. Vivendi clôture ses comptes au 31 décembre. Les filiales qui ne clôturent pas au 31 décembre établissent des états financiers intermédiaires à cette date si leur date de clôture est antérieure de plus de trois mois.

Les filiales acquises sont consolidées dans les états financiers du groupe à compter de la date de leur prise de contrôle.

1.3.1. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes IFRS requiert que le groupe procède à certaines estimations et retienne certaines hypothèses, qu'il juge raisonnables et réalistes. Même si ces estimations et hypothèses sont régulièrement revues par la Direction de Vivendi, en particulier sur la base des réalisations passées et des anticipations, certains faits et circonstances peuvent conduire à des changements ou des variations de ces estimations et hypothèses, ce qui pourrait affecter la valeur comptable des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du groupe.

Les principales estimations et hypothèses utilisées concernent l'évaluation des postes suivants :

- ▶ chiffre d'affaires : estimation des provisions sur les retours et les garanties de prix (se reporter à la note 1.3.4);
- ▶ écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles : méthodes de valorisation retenues dans le cadre de l'identification des actifs incorporels lors des regroupements d'entreprises (se reporter à la note 1.3.5.2);
- ▶ écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et immobilisations en cours : hypothèses mises à jour annuellement, dans le cadre des tests de dépréciation, relatives à la détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT), des flux de trésorerie futurs et des taux d'actualisation (se reporter aux notes 1.3.5.8 et 9);
- ▶ actifs de contenus d'UMG : estimations des performances futures des ayants droit à qui des avances comptabilisées à l'actif du bilan sont consenties (se reporter aux notes 1.3.5.3 et 10);
- ▶ provisions : estimation du risque, effectuée au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque (se reporter aux notes 1.3.8 et 17);
- ▶ avantages au personnel : hypothèses mises à jour annuellement, telles que la probabilité du maintien du personnel dans le groupe jusqu'au départ en retraite, l'évolution prévisible de la rémunération future, le taux d'actualisation et le taux d'inflation (se reporter aux notes 1.3.8 et 18);
- ▶ rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres : hypothèses mises à jour annuellement, telles que la durée de vie estimée, la volatilité et le taux de dividendes estimé (se reporter aux notes 1.3.10 et 19);
- ▶ dettes locatives et actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, à la date de prise d'effet de chaque contrat de location (se reporter aux notes 1.1, 1.3.5.7 et 11) :

- 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 Vivendi a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que Vivendi a la certitude raisonnable de ne pas exercer,
- estimation du taux d'emprunt marginal du preneur en tenant compte de la durée de location, ainsi que de la duration, afin de refléter le profil des paiements des contrats de location ;

- ▶ impôts différés : estimations pour la reconnaissance des impôts différés actifs mises à jour annuellement telles que les taux d'impôt attendus et les résultats fiscaux futurs du groupe (se reporter aux notes 1.3.9 et 6);

- ▶ certains instruments financiers : méthode de valorisation à la juste valeur définie selon les 3 niveaux de classification suivants (se reporter aux notes 1.3.5.9, 1.3.7, 13, 15 et 20) :

- Niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques,
- Niveau 2 : juste valeur fondée sur des données de marché observables autres que les prix cotés visés au niveau 1,
- Niveau 3 : juste valeur fondée sur des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables de marché.

La juste valeur des créances d'exploitation, de la trésorerie et équivalents de trésoreries et des dettes d'exploitation est quasiment égale à leur valeur comptable compte tenu de la courte échéance de ces instruments.

1.3.2. Méthodes de consolidation

La liste des principales filiales, coentreprises et sociétés associées du groupe est présentée à la note 25.

Intégration globale

Toutes les sociétés dans lesquelles Vivendi exerce le contrôle, c'est-à-dire dans lesquelles il a le pouvoir de diriger les politiques financière et opérationnelle afin d'obtenir des avantages de leurs activités, sont consolidées par intégration globale.

Le contrôle défini par la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés* est fondé sur les trois critères suivants à remplir simultanément afin de conclure à l'exercice du contrôle par la société mère :

- ▶ la société mère détient le pouvoir sur la filiale lorsqu'elle a des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes, à savoir les activités ayant une incidence importante sur les rendements de la filiale. Le pouvoir peut être issu de droits de vote existants et/ou potentiels et/ou d'accords contractuels. Les droits de vote doivent être substantiels, i.e., leur exercice doit pouvoir être mis en œuvre à tout moment, sans limitation et plus particulièrement lors des prises de décision portant sur les activités significatives. L'appréciation de la détention du pouvoir dépend de la nature des activités pertinentes de la filiale, du processus de décision en son sein et de la répartition des droits des autres actionnaires de la filiale;
- ▶ la société mère est exposée ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec la filiale qui peuvent varier selon la performance de celle-ci. La notion de rendement est définie largement, et inclut les dividendes et autres formes d'avantages économiques distribués, la valorisation de l'investissement, les économies de coûts, les synergies, etc. ;
- ▶ la société mère a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur les rendements. Un pouvoir qui ne conduirait pas à cette influence ne pourrait pas être qualifié de contrôle.

Les états financiers consolidés d'un groupe sont présentés comme ceux d'une entité économique unique ayant deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère d'une part (actionnaires de Vivendi SA), et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle d'autre part (actionnaires minoritaires des filiales). Une participation ne donnant pas le contrôle est définie comme la part d'intérêt dans une filiale qui n'est pas attribuable directement ou indirectement à une société mère (ci-après « intérêts minoritaires »). En conséquence, les variations de parts d'intérêt d'une société mère dans une filiale qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle affectent uniquement les capitaux propres car le contrôle ne change pas au sein de l'entité économique. Ainsi, à compter du 1^{er} janvier 2009, dans le cas d'une acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilise la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA. À l'inverse, Vivendi comptabilise les plus ou moins-values résultant de prises de contrôle par étapes ou de pertes de contrôle en résultat.

Comptabilisation des partenariats

La norme IFRS 11 – *Partenariats* a pour objectif d'établir les principes d'information financière pour les entités qui détiennent des intérêts dans des entreprises contrôlées conjointement (ou partenariats).

Dans un partenariat, les parties sont liées par un accord contractuel leur conférant le contrôle conjoint de l'entreprise. L'entité qui est partie à un partenariat doit donc déterminer si l'accord contractuel confère à toutes les parties, ou à un groupe d'entre elles, le contrôle collectif de l'entreprise. L'existence d'un contrôle conjoint est ensuite déterminée dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties qui contrôlent collectivement l'entreprise.

Les partenariats sont classés en deux catégories :

- ▶ les entreprises communes (ou activités conjointes) : il s'agit de partenariats dans lesquels les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont directement des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs liés, relatifs à celle-ci. Ces parties sont appelées « coparticipants ». Le coparticipant comptabilise 100 % des actifs/passifs, charges/produits de l'entreprise commune détenus en propre, ainsi que la quote-part des éléments détenus conjointement ;
- ▶ les coentreprises : il s'agit de partenariats dans lesquels les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Ces parties sont appelées « coentrepreneurs ». Chaque coentrepreneur comptabilise son droit dans l'actif net de l'entité selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à la norme IAS 28 – *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* (cf. infra).

Mise en équivalence

Vivendi comptabilise selon la méthode de la mise en équivalence les sociétés associées dans lesquelles il détient une influence notable, ainsi que les coentreprises.

L'influence notable est présumée exister lorsque Vivendi détient, directement ou indirectement, 20 % ou davantage de droits de vote d'une entité, sauf à démontrer clairement que ce n'est pas le cas. L'existence d'une influence notable peut être mise en évidence par des critères tels qu'une représentation au Conseil d'administration ou à l'organe de direction de l'entité détenue, une participation au processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles, l'existence d'opérations significatives avec l'entité détenue ou l'échange de personnels dirigeants.

1.3.3. Méthodes de conversion des éléments en devises

Les états financiers consolidés sont exprimés en millions d'euros, l'euro étant la devise fonctionnelle de Vivendi SA et la devise de présentation du groupe.

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.

États financiers libellés en monnaies étrangères

Les états financiers des filiales, coentreprises ou sociétés associées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis au taux de change en vigueur à la clôture de la période pour le bilan et au taux de change moyen mensuel pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, en l'absence de fluctuation importante du cours de change. Les différences de conversion qui en découlent sont comptabilisées en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres à la rubrique « écarts de conversion ». Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1^{er} janvier 2004, relatifs à la conversion en euros des comptes des filiales ayant une devise étrangère comme monnaie de fonctionnement. En conséquence, ceux-ci ne sont pas comptabilisés en résultat lors de la cession ultérieure des filiales, coentreprises ou sociétés associées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

1.3.4. Chiffre d'affaires et charges associées

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est remplie et 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.

Le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des ventes de licences de propriété intellectuelle.

Licences de propriété intellectuelle (œuvres musicales et audiovisuelles)

Ces licences transfèrent au client soit un droit d'utilisation de la propriété intellectuelle telle qu'elle existe au moment précis où la licence est octroyée (licence statique), soit un droit d'accès à la propriété intellectuelle telle qu'elle existe tout au long de la période couverte par la licence (licence dynamique).

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est satisfaite (licence statique) ou à mesure qu'elle est satisfaite (licence dynamique), c'est-à-dire lorsque le vendeur a transféré les risques et avantages liés au droit d'utilisation/d'accès de la propriété intellectuelle et que le client a pris le contrôle de l'utilisation de/l'accès à la licence. Ainsi, le chiffre d'affaires des licences statiques est reconnu au moment précis où la licence est octroyée et lorsque le client peut utiliser et retirer les avantages de la licence. Le chiffre d'affaires des licences dynamiques est reconnu progressivement, tout au long de la période couverte par la licence à partir du début de la période au cours de laquelle le client pourra utiliser la licence et en retirer les avantages.

Analyse de la relation Agent/Principal dans les transactions de ventes dans lesquelles un tiers intervient

Si la promesse de l'entité est par nature une obligation de prestation de fournir elle-même les biens ou les services spécifiés, alors elle agit pour son propre compte et est « principal » dans la transaction de vente : elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis et en coûts des ventes la commission reversée au tiers. Si l'entité prend les dispositions voulues pour que le tiers se charge de fournir les biens ou les services spécifiés, alors elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant net de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis.

1.3.4.1. Universal Music Group (UMG)

Musique enregistrée

Les ventes d'enregistrements musicaux (physiques, numériques en téléchargement ou en streaming) constituent des licences de propriété intellectuelle qu'UMG octroie à des distributeurs ou à des plateformes numériques et qui leur confèrent certains droits sur ses œuvres musicales. Dans sa relation avec le distributeur/la plateforme numérique et le client final, UMG ne peut pas être « principal », le distributeur ou la plateforme numérique étant responsables des conditions du transfert de contrôle du droit d'utilisation de la licence au client final (diffusion, fixation des prix, conditions de revente des supports physiques).

Ventes physiques d'enregistrements musicaux (CD, DVD et vinyles)

Ces licences de propriété intellectuelle sont des licences statiques transférant au client un droit d'utilisation des enregistrements musicaux d'UMG tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée, i.e., sur le support physique vendu.

Le produit des ventes physiques d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.4.6) et des remises le cas échéant, est comptabilisé soit lors de la vente au distributeur, au point d'expédition pour les produits vendus franco à bord (*free on board*, FOB), ou au point de livraison pour les produits vendus franco à destination, soit lors de la vente au client final pour les ventes en consignation.

Ventes numériques d'enregistrements musicaux, en téléchargement et en streaming par abonnement ou gratuit

Ces licences de propriété intellectuelle sont généralement des licences dynamiques transférant un droit d'accès à l'ensemble du catalogue d'enregistrements musicaux tel qu'il existe tout au long de la période couverte par la licence en tenant compte des éventuels ajouts et retraits du catalogue qui surviennent sur cette période.

La contrepartie payée par la plateforme numérique est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes ou des usages par le client final. Le chiffre d'affaires est ainsi comptabilisé au fur et à mesure que ces ventes ou ces usages sous-jacents se produisent. Le produit des ventes numériques d'enregistrement musicaux, pour lesquelles UMG dispose de données en quantité suffisante, précises et fiables, reçues de la part des plateformes numériques, est constaté à la fin du mois pendant lequel la vente ou l'usage par le client final a été réalisé. En l'absence de telles données, le produit est constaté lorsque la plateforme numérique notifie à UMG la vente ou l'usage par le client final.

Pour les ventes numériques d'enregistrements musicaux, en streaming par abonnement ou gratuit, certains contrats peuvent inclure un minimum garanti non remboursable mais généralement recouvrable qui s'apparente à une avance. Pour une licence dynamique, le minimum garanti est étalé sur la période à laquelle il se rapporte en prenant en compte le montant des redevances effectivement recouvrables. Ainsi, le minimum garanti est étalé au même rythme que la comptabilisation de ces redevances.

Édition musicale

L'édition musicale correspond à l'utilisation par un tiers des droits d'auteurs sur les œuvres musicales détenues ou administrées par UMG, qui constituent des licences de propriété intellectuelle qu'UMG octroie à ce tiers et qui lui confèrent le droit d'utiliser un catalogue d'enregistrements musicaux. Ces licences de propriété intellectuelle sont des licences dynamiques.

La contrepartie payée par le tiers, notamment un organisme collecteur (e.g. société de gestion collective des droits d'auteurs), est variable sous la forme d'une redevance en fonction des usages du tiers. La contrepartie variable étant comptabilisée au fur et à mesure que les usages sous-jacents se produisent, le chiffre d'affaires de l'activité d'édition musicale est comptabilisé lorsque l'organisme collecteur notifie à UMG l'usage par le client final et le recouvrement est assuré.

Merchandising

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits dérivés est comptabilisé soit au moment de la vente au client final, pour les ventes directes dans le cadre de tournées, concessions et sur internet ; soit à la livraison, pour les ventes par l'intermédiaire de distributeurs tiers ; soit lorsqu'un contrat a été signé ou qu'une facture a été émise et que le recouvrement est assuré, pour les ventes des droits attachés aux produits dérivés.

1.3.4.2. Groupe Canal+

Abonnement à des offres de télévisions payantes hertziennes, par satellite ou par ADSL

Abonnement aux programmes

Chaque contrat d'abonnement à un service de télévision payante est considéré comme une série de services distincts, qui sont sensiblement les mêmes et ayant le même modèle de transfert du service au client. La fourniture des décodeurs, les cartes numériques et les frais d'accès ne constituent pas des services ou des biens distincts et sont regroupés avec le service d'abonnement comme une seule obligation de prestation remplie progressivement, le client recevant et consommant simultanément les avantages procurés par la prestation de Groupe Canal+ à chaque instant du service de télévision payante. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ agit en tant que « principal » vis-à-vis du client final pour les contrats en auto-distribution, Groupe Canal+ étant responsable de l'activation de l'abonnement du client final et de la fixation du prix de vente.

Ainsi, le chiffre d'affaires, net des gratuités accordées le cas échéant, est comptabilisé sur la période au cours de laquelle le service est exécuté à partir de la date d'activation de l'abonnement et au fur et à mesure que le service est fourni.

Services de vidéo à la demande et de télévision à la demande

Le service de vidéo à la demande, permettant au client d'accéder à un catalogue de programmes en streaming en illimité, et le service de télévision à la demande, donnant accès à des programmes à l'acte en streaming ou en téléchargement, sont des services distincts du service d'abonnement. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ n'est pas « principal », le distributeur tiers étant responsable de l'exécution des services tant concernant la prestation technique que la relation commerciale.

Le service de vidéo à la demande constitue une obligation de prestation remplie progressivement, et le chiffre d'affaires est comptabilisé tout au long de la période pendant laquelle celui-ci est fourni au client. Le service de télévision à la demande constitue une obligation de prestation remplie à un moment précis, et le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque le contenu est disponible pour diffusion.

Ventes d'espaces publicitaires

Il s'agit des ventes d'espaces publicitaires télévisuels (sous forme de spots classiques, de partenariats d'émissions ou d'événements) ou sur le site internet (vidéos, bannières).

Télévision payante et gratuite

Pour les spots, l'obligation de prestation distincte est l'atteinte d'une pression publicitaire qui est généralement constituée d'un ensemble de messages publicitaires concourant à l'objectif d'atteinte d'une cible, remplie progressivement. Ainsi, le produit provenant de ces ventes, net des remises le cas échéant, est étalé sur la durée de la campagne publicitaire, généralement au fur et à mesure de la diffusion des spots publicitaires en tenant compte des éventuels gracieux octroyés.

Site internet

Chaque type d'impression publicitaire (affichage d'un élément publicitaire) correspond à une obligation de prestation distincte, car l'annonceur peut tirer parti de chaque type d'impression isolément, remplie à un moment précis. Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires sur le site internet, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, soit lorsque les publicités sont diffusées sur le site.

Films et programmes télévisuels**Ventes physiques de films (DVD et Blu-ray)**

Se reporter au paragraphe relatif aux ventes physiques d'enregistrements musicaux (CD, DVD et vinyles) chez UMG.

Ventes de droits d'exploitation d'œuvres cinématographiques

Ces ventes constituent des licences de propriété intellectuelle que Groupe Canal+ octroie à des diffuseurs ou à des distributeurs et qui leur confèrent certains droits sur ses œuvres cinématographiques. Ces licences sont des licences statiques car elles transfèrent un droit d'utilisation des films tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée. Dans sa relation avec le distributeur tiers et le client final, Groupe Canal+ n'est pas « principal » vis-à-vis du client final, le distributeur étant responsable de la livraison de l'œuvre cinématographique et de la fixation du prix vis-à-vis du client final.

Le chiffre d'affaires au titre de la cession de ces droits est comptabilisé à partir du moment où le client pourra l'utiliser et en retirer les avantages. Ainsi, lorsque la contrepartie payée par le client est un prix fixe, le produit des ventes de droits d'exploitation est comptabilisé au plus tard de la livraison du matériel ou de l'ouverture de la fenêtre d'exploitation prévue contractuellement ou légalement (cf. chronologie des médias en France). Lorsque la contrepartie payée par le client est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes au client final, le chiffre d'affaires est reconnu à mesure que les ventes sous-jacentes se produisent.

1.3.4.3. Havas Group

Le chiffre d'affaires de Havas Group est essentiellement constitué de commissions et honoraires perçus en rémunération de ses activités :

- ▶ creative, conseils et services rendus dans les domaines de la communication et de la stratégie média ;
- ▶ média, planification et achats d'espaces publicitaires.

Pour chaque transaction de vente, Havas Group détermine s'il opère en qualité de « principal », ou non, selon le niveau de responsabilité lui incombant dans l'exécution de l'obligation de prestation, le contrôle du stock d'inventaire et la fixation du prix. Ainsi, le chiffre d'affaires est comptabilisé sous déduction des coûts de production encourus lorsque Havas Group n'agit pas en tant que « principal ».

Lorsque Havas Group agit en tant que « principal », certains coûts refacturables aux clients, qui étaient imputés en moins du chiffre d'affaires selon la norme IAS 18 applicable jusqu'au 31 décembre 2017, sont désormais comptabilisés en chiffre d'affaires et en coûts des ventes en

application de la norme IFRS 15. Ces coûts refacturables n'étant pas inclus dans la mesure de la performance opérationnelle, Havas Group a décidé de mettre en avant un nouvel indicateur, le « revenu net », qui correspond au chiffre d'affaires après déduction de ces coûts refacturables aux clients.

Les commissions sont comptabilisées à un moment précis, soit à la date de réalisation des services, ou à la date de diffusion ou de publication dans les médias.

Les honoraires sont comptabilisés en chiffre d'affaires de la façon suivante :

- ▶ les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés à un moment précis lorsque la prestation a été effectuée, si ces honoraires incluent un aspect qualitatif dont le résultat est jugé par le client au terme du projet ;
- ▶ les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés progressivement 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.

Par ailleurs, certains accords contractuels prévoient une rémunération supplémentaire fondée sur la réalisation des objectifs définis, tant qualitatifs que quantitatifs. Havas Group reconnaît cette rémunération additionnelle dès lors que Havas Group considère hautement probable que les objectifs fixés sont atteints, conformément aux accords contractuels.

1.3.4.4. Editis**Ventes physiques de livres**

Les licences de propriété intellectuelle présentées dans la note 1.3.5.3 sont des licences statiques transférant au client un droit d'utilisation des livres vendus par Editis tels qu'ils existent au moment précis où la licence est octroyée, i.e., sur le support physique vendu.

Le produit des ventes physiques de livres, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.4.6) et des remises le cas échéant, est comptabilisé au point d'expédition des ouvrages.

1.3.4.5. Gameloft**Ventes numériques de jeux vidéo sur appareils mobiles**

L'expérience de jeu vendue par Gameloft est constituée de la fourniture d'une licence d'utilisation d'un jeu vidéo sur appareils mobiles (pouvant être préinstallé sur le terminal mobile), et, le cas échéant, de compléments permettant au joueur de progresser dans le jeu vidéo (éléments virtuels, événements ponctuels, et fonctionnalité multi-joueurs).

La fourniture du jeu vidéo au client final par l'intermédiaire d'un distributeur tiers, plateforme numérique, opérateur télécom ou fabricant d'appareils mobiles, ainsi que les éléments virtuels acquis dans le jeu vidéo, les événements ponctuels et la fonctionnalité multi-joueurs, constituent une seule obligation de prestation sous la forme d'une licence de propriété intellectuelle que Gameloft octroie à des distributeurs tiers.

Ces licences sont statiques car elles transfèrent un droit d'utilisation du jeu vidéo tel qu'il existe au moment précis où la licence est octroyée, Gameloft n'ayant aucune obligation de faire évoluer le jeu vidéo. Dans sa relation avec les distributeurs tiers et le client final, Gameloft agit en tant que « principal » vis-à-vis du client final, lorsque Gameloft est responsable de la fourniture de la licence du jeu vidéo et fixe le prix de vente au client final.

La contrepartie payée par les distributeurs tiers est variable sous la forme d'une redevance en fonction des ventes au client final. Le chiffre d'affaires est ainsi comptabilisé au fur et à mesure que les ventes sous-jacentes se produisent.

Ventes d'espaces publicitaires sur jeux vidéo, sous forme de vidéos et bannières

L'affichage d'un élément publicitaire dans un jeu vidéo constitue une impression publicitaire correspondant à une obligation de prestation

distincte, l'annonceur pouvant tirer parti de chaque type d'impression isolément, remplie à un moment précis.

Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires sur le jeu vidéo, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, c'est-à-dire lorsque les publicités sont diffusées. Lorsque la vente est réalisée via un tiers (agence média ou plateforme d'enchères), Gameloft est généralement « principal » dans la transaction de vente avec l'annonceur lorsque, notamment, Gameloft est responsable de la fourniture des impressions publicitaires sur le plan technique, ainsi que de la fixation du prix.

1.3.4.6. Autres

Les provisions sur les retours estimés et les garanties de prix sont comptabilisées en déduction des ventes de produits faites par l'intermédiaire de distributeurs. Leur estimation est calculée à partir des statistiques sur les ventes passées et tient compte du contexte économique et des prévisions de ventes des produits aux clients finaux.

Les charges administratives et commerciales incluent notamment les salaires et avantages au personnel, le coût des loyers, les honoraires des conseils et prestataires, le coût des assurances, les frais de déplacement et de réception, le coût des services administratifs, les dotations et reprises de dépréciation des créances clients et divers autres coûts opérationnels.

Les frais de publicité sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de référencement et de publicité en coopération sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires. Toutefois, la publicité en coopération chez UMG est assimilée à des frais de publicité et comptabilisée en charge lorsque le bénéfice attendu est individualisé et estimable.

1.3.5. Actifs

1.3.5.1. Capitalisation d'intérêts financiers

Le cas échéant, Vivendi capitalise les intérêts financiers encourus pendant la période de construction et d'acquisition des actifs incorporels et corporels, ces intérêts étant incorporés dans le coût des actifs éligibles.

1.3.5.2. Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} janvier 2009

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, lors de la première consolidation d'une entité sur laquelle le groupe acquiert un contrôle exclusif :

- ▶ les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle ;
- ▶ les intérêts minoritaires sont évalués soit à leur juste valeur, soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

- (i) la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ; et
- (ii) le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

L'évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires a pour effet d'augmenter l'écart d'acquisition à hauteur de la part attribuable à ces intérêts minoritaires, résultant ainsi en la constatation d'un écart

d'acquisition dit « complet ». Le prix d'acquisition et son affectation doivent être finalisés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté en profit directement au compte de résultat. Ultérieurement, l'écart d'acquisition est évalué à son montant d'origine, diminué le cas échéant du cumul des pertes de valeur enregistrées (se reporter à la note 1.3.5.8, infra).

En outre, les principes suivants s'appliquent aux regroupements d'entreprises :

- ▶ à compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est affecté, dans la mesure du possible, à chacune des unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- ▶ tout ajustement éventuel du prix d'acquisition est comptabilisé à sa juste valeur dès la date d'acquisition, et tout ajustement ultérieur, survenant au-delà du délai d'affectation du prix d'acquisition, est comptabilisé en résultat ;
- ▶ les coûts directs liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période ;
- ▶ en cas d'acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilise la différence entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA ;
- ▶ les écarts d'acquisition ne sont pas amortis.

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} janvier 2009

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de ne pas retraiter les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004. IFRS 3, dans sa version publiée par l'IASB en mars 2004, retenait déjà la méthode de l'acquisition. Ses dispositions différaient cependant de celles de la norme révisée sur les principaux points suivants :

- ▶ les intérêts minoritaires étaient évalués sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, et l'option d'évaluation à la juste valeur n'existait pas ;
- ▶ les ajustements éventuels du prix d'acquisition étaient comptabilisés dans le coût d'acquisition uniquement si leur occurrence était probable et que les montants pouvaient être évalués de façon fiable ;
- ▶ les coûts directement liés à l'acquisition étaient comptabilisés dans le coût du regroupement ;
- ▶ en cas d'acquisition d'une participation complémentaire dans une filiale consolidée, Vivendi comptabilisait la différence entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis en écart d'acquisition.

1.3.5.3. Actifs de contenus

UMG

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.

Changement d'estimation

Les droits et catalogues musicaux comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis lors de regroupements d'entreprises. 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 15 à 20 ans. Lors de ce réexamen, il a été constaté que la valeur des droits et catalogues musicaux s'était accrue et que leur durée d'utilité était plus longue que précédemment estimé, eu égard à l'évolution récente des perspectives du marché mondial de la musique, en particulier grâce au développement des services de streaming par abonnement. Sur l'exercice 2017, l'incidence de ce changement d'estimation prospectif sur les dotations aux amortissements de la période s'établissait à 94 millions d'euros (net d'impôt différé).

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 et sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont diffusés ;
- ▶ la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans 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 2^e 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.

1.3.5.4. Frais de recherche et développement

Les coûts de recherche sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus. Les dépenses de développement sont activées lorsque, notamment, la faisabilité du projet et sa rentabilité peuvent être raisonnablement considérées comme assurées.

Coût des logiciels à usage interne

Les frais directs internes et externes engagés pour développer des logiciels à usage interne, y compris les frais de développement de sites internet, sont capitalisés durant la phase de développement de l'application. Les coûts de la phase de développement de l'application comprennent généralement la configuration du logiciel, le codage, l'installation et la phase de test. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés. Ces coûts capitalisés sont amortis sur 5 à 10 ans. Les coûts se rapportant à des opérations de maintenance et à des mises à jour et améliorations mineures sont constatés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Coût de développement des jeux

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 ainsi généralement comptabilisés en charges lors de leur engagement.

1.3.5.5. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût et les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût historique est appliqué aux immobilisations incorporelles. Les actifs à durée d'utilité indéfinie ne sont pas amortis mais soumis chaque année à un

test de dépréciation. Un amortissement est constaté pour les actifs dont la durée d'utilité est finie. Les durées d'utilité sont revues à chaque clôture.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques et bases de clients. A contrario, les catalogues musicaux, marques, bases de clients et parts de marchés générés en interne ne sont pas reconnus en tant qu'immobilisations incorporelles.

1.3.5.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût historique inclut le coût d'acquisition ou le coût de production, les coûts directement attribuables pour disposer de l'immobilisation dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation, et l'estimation des coûts relatifs au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est installée, à raison de l'obligation encourue.

Lorsqu'une immobilisation corporelle comprend des composantes significatives ayant des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées et amorties de façon séparée. L'amortissement est calculé de manière linéaire sur la durée d'utilité de l'actif. Les durées d'utilisation des principales composantes sont revues à chaque clôture et sont les suivantes :

- ▶ constructions : 5 à 40 ans ;
- ▶ installations techniques : 3 à 8 ans ;
- ▶ décodeurs : 5 à 7 ans ; et
- ▶ autres immobilisations corporelles : 2 à 10 ans.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût est appliqué aux immobilisations corporelles.

Vivendi a choisi de ne pas utiliser l'option offerte par la norme IFRS 1 consistant à choisir d'évaluer au 1^{er} janvier 2004 certaines immobilisations corporelles à leur juste valeur à cette date.

Jusqu'au 31 décembre 2018, et conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi d'appliquer au 1^{er} janvier 2004 l'interprétation IFRIC 4 – *Déterminer si un accord contient un contrat de location*, qui s'applique principalement aux contrats commerciaux de fourniture de capacités satellitaires de Groupe Canal+, qui sont des contrats de prestations de services, ceci compte tenu généralement de l'absence de mise à disposition d'un actif spécifique ; les redevances contractuelles sont alors comptabilisées en charges opérationnelles de période.

1.3.5.7. Contrats de location

Se reporter à la note 1.1 pour une description de la première application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019.

À compter de cette date, la comptabilisation des contrats de locations immobilières pour lesquels Vivendi est preneur aboutit, à la date de prise d'effet de chaque contrat de location, à l'enregistrement au bilan d'un montant de dettes locatives correspondant aux paiements de loyers futurs actualisés, ainsi qu'en contrepartie, d'actifs au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

L'appréciation de la durée de location et l'estimation du taux d'emprunt marginal du preneur sont déterminées à la date de prise d'effet de chaque contrat de location.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le montant de la dette est :

- ▶ augmenté par l'effet de désactualisation (charges d'intérêts sur obligations locatives) ;
- ▶ diminué par les paiements de loyers effectués ;
- ▶ réévalué en cas de modification du contrat de location.

Les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont comptabilisés au coût à la date de prise d'effet du contrat. Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation comprend :

- ▶ le montant de la dette locative associée ;
- ▶ les coûts directs initiaux (frais marginaux d'obtention du contrat de location) ;
- ▶ les paiements effectués avant le début du contrat déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus ;
- ▶ les coûts de démantèlement et de remise en état (comptabilisés et évalués selon la norme IAS 37) ;
- ▶ la durée d'amortissement utilisée est la durée de location.

1.3.5.8. Perte de valeur des actifs

Vivendi réexamine la valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des immobilisations en cours chaque fois que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de ces actifs. En outre, conformément aux normes comptables appliquées, les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie et les immobilisations incorporelles en cours sont soumis à un test annuel de dépréciation, mis en œuvre au quatrième trimestre de chaque exercice. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, de groupes d'UGT, à la valeur nette comptable des actifs correspondants y inclus les écarts d'acquisition, le cas échéant. Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. L'activité de Vivendi s'articule autour de différents métiers des médias et des contenus. Chaque métier fabrique des produits ou des services différents, qui sont distribués par des canaux distincts. Les UGT sont définies de manière indépendante au niveau de chacun de ces métiers, qui correspondent aux secteurs opérationnels du groupe. Les UGT et les groupes d'UGT de Vivendi sont présentés dans la note 9.

La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur (diminuée des coûts de cession), telles que définies ci-après pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée pour le groupe d'actifs. En particulier, Vivendi met en œuvre le test de dépréciation des écarts d'acquisition au niveau des UGT ou de groupes d'UGT, en fonction du niveau auquel la Direction de Vivendi mesure le retour sur investissement des activités.

La valeur d'utilité de chaque actif ou groupe d'actifs est déterminée, sauf exception, par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, méthode dite des « discounted cash flows » ou « DCF », en utilisant des prévisions de flux de trésorerie cohérents avec le budget de l'année suivante et les prévisions les plus récentes préparées par les secteurs opérationnels.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés par référence aux sources externes d'informations disponibles, généralement fondées sur des benchmarks provenant d'établissements financiers, et reflètent les appréciations actuelles par Vivendi de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à chaque actif ou groupe d'actifs.

Les taux de croissance utilisés pour l'évaluation des UGT sont ceux retenus dans le cadre de l'élaboration du budget de chaque UGT ou groupe d'UGT et, pour les périodes subséquentes, conformes aux taux estimés par le métier par extrapolation à partir des taux retenus pour le budget, sans excéder le taux de croissance moyen à long terme pour les marchés dans lesquels le groupe opère.

La juste valeur (diminuée des coûts de cession) correspond au prix qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif ou d'un groupe d'actifs lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation, diminué des coûts de cession. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (cours de Bourse ou comparaison avec des sociétés cotées similaires ou comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors de transactions récentes) ou à défaut à partir des flux de trésorerie actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs testés, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel pour la différence ; dans le cas d'un groupe d'actifs, elle est imputée en priorité en réduction des écarts d'acquisition.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) peuvent être reprises ultérieurement, si la valeur recouvrable redevient supérieure à la valeur nette comptable, dans la limite de la perte de valeur initialement enregistrée déduite des amortissements qui auraient été sinon comptabilisés. En revanche, les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition sont irréversibles.

1.3.5.9. Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond généralement au prix payé, soit le coût d'acquisition (y inclus les frais d'acquisition liés, lorsqu'applicable). Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur ou au coût amorti selon la catégorie d'actif financier à laquelle ils appartiennent.

À partir du 1^{er} janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « actifs financiers évalués au coût amorti », « actifs 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 ».

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.

Actifs financiers évalués à la juste valeur

Ces actifs comprennent les actifs évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, les instruments financiers dérivés dont la valeur est positive (se reporter à la note 1.3.7) et d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. L'essentiel de ces actifs financiers est négocié 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. 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.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global comprennent :

- les participations non consolidées qui ne sont pas détenues à des fins de transaction et pour lesquels Vivendi 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 jusqu'à ce que l'actif financier soit 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, date à laquelle 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.

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 Vivendi 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 décrites ci-après. Les gains et pertes latents sur ces actifs sont comptabilisés en autres charges et produits financiers.

Actifs financiers évalués 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. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, une 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.

Dépréciation des actifs financiers

Vivendi évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti et à la juste valeur par les autres éléments recyclables du résultat global. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers à l'origine, Vivendi 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, Vivendi 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, ainsi cotations de crédit si disponibles, changements défavorables importants, réels ou prévus, dans la conjoncture économique, financière ou commerciale qui devraient entraîner une modification importante de la capacité de l'emprunteur de s'acquitter de ses obligations.

La notion de défaut et la politique de dépréciation à 100 % sont définies de façon spécifique au sein de chaque entité opérationnelle.

1.3.5.10. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'achat, les coûts de production et les autres coûts d'approvisionnement et de conditionnement. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

1.3.5.11. Créances clients

Les créances clients sont initialement comptabilisées à la juste valeur ; celle-ci correspond en général à la valeur nominale. Les taux de pertes attendues sur les créances clients sont calculés par les entités opérationnelles concernées sur leur durée de vie à compter de la comptabilisation initiale et se fondent sur des informations historiques lesquelles incorporent également des informations prospectives. En outre, les créances relatives à des clients résiliés, en contentieux ou en procédure collective sont le plus souvent dépréciées à 100 %.

1.3.5.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « trésorerie et équivalents de trésorerie », définie conformément aux dispositions de la norme IAS 7, comprend les soldes en banque, les OPCVM monétaires qui satisfont aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018, et les autres placements à court terme très liquides, généralement assortis d'une échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois. Les placements dans des actions, les placements dont l'échéance à l'origine est supérieure à trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions (comptes bloqués) autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays ou secteurs d'activités (contrôle des changes, etc.) ne sont pas classés en équivalents de trésorerie, mais parmi les actifs financiers. En outre, les performances historiques des placements sont vérifiées sur une base régulière afin que leur classement comptable en équivalents de trésorerie soit confirmé.

1.3.6. Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Les actifs et passifs concernés sont reclassés en actifs détenus en vue de la vente et en passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente sans possibilité de compensation. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de sortie et leur valeur nette comptable, soit leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ne sont plus amortis.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et significative pour le groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque Vivendi a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne du compte de résultat des périodes présentées comprenant le résultat net après impôt des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et le profit ou la perte après impôt résultant de la cession ou de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente des actifs et passifs constituant les activités cédées ou en cours de cession. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

1.3.7. Passifs financiers

Les emprunts et autres passifs financiers à long et court termes sont constitués :

- ▶ des emprunts obligataires et bancaires, ainsi que d'autres emprunts divers (y compris les billets de trésorerie et les dettes au titre des opérations de location financement) et les intérêts courus afférents ;
- ▶ des obligations encourues au titre des engagements d'achat d'intérêts minoritaires ;
- ▶ des découverts bancaires ;
- ▶ de la valeur des autres instruments financiers dérivés si elle est négative ; les dérivés dont la valeur est positive sont inscrits au bilan en actifs financiers.

Emprunts

Tous les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée des frais directement attribuables à ces emprunts, puis au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Ce taux correspond au taux de rendement interne qui permet d'actualiser la série de flux de trésorerie attendus sur la durée de l'emprunt. En outre, si l'emprunt comprend un instrument dérivé incorporé (dans le cas, par exemple, d'une obligation échangeable) ou s'il comprend une composante de capitaux propres (dans le cas, par exemple, d'une obligation convertible), alors le coût amorti est calculé sur la seule composante dette, donc une fois que l'instrument dérivé incorporé ou la composante de capitaux propres ont été séparés. En cas de changement des flux de trésorerie futurs attendus (par exemple, remboursement anticipé non prévu initialement), alors le coût amorti est ajusté par contrepartie du résultat pour refléter la valeur des nouveaux flux de trésorerie attendus, actualisés au taux d'intérêt effectif initial.

Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Vivendi a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des engagements d'achat de leurs participations. Ces engagements d'achat peuvent être optionnels (e.g. option de vente) ou fermes (engagement ferme d'achat à une date fixée à l'avance).

Le traitement comptable retenu pour les engagements d'achat conclus après le 1^{er} janvier 2009 est le suivant :

- ▶ lors de la comptabilisation initiale, l'engagement d'achat est comptabilisé en passifs financiers pour la valeur actualisée du prix d'exercice de l'option de vente ou de l'engagement ferme d'achat, par contrepartie principalement de la valeur comptable des intérêts minoritaires et, pour le solde, en variation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA ;
- ▶ la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée en passifs financiers par ajustement du montant des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA ;
- ▶ à l'échéance de l'engagement, si l'achat n'est pas effectué, les écritures antérieurement comptabilisées sont contre-passées ; si l'achat est effectué, le montant constaté en passifs financiers est contre-passé par contrepartie du décaissement lié à l'achat des intérêts minoritaires.

Instruments financiers dérivés

Vivendi 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. Vivendi documente, au début de chaque opération de couverture, la relation économique entre les instruments de couverture et les éléments couverts, notamment la compensation des variations des flux de trésorerie des éléments couverts par les variations des flux de trésorerie des instruments de couverture. L'objectif et la stratégie de gestion des risques pour entreprendre diverses opérations de couverture au début de chaque relation de couverture sont également documentés.

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 des contrats à terme sont utilisés pour couvrir des transactions futures, Vivendi ne qualifie d'instruments de couverture que la variation de juste valeur du contrat à terme liée à la variation du taux de change comptant. Les variations de valeur des contrats à terme liées aux points à terme sont exclues de la relation de couverture et sont comptabilisées en contrepartie du résultat financier.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument dérivé couvre un risque de variation de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, ou d'un engagement ferme non reconnu au bilan, il est qualifié de couverture de juste valeur. Au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie du résultat et l'élément couvert est symétriquement réévalué pour la portion couverte, sur la même ligne du compte de résultat, ou, dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, dans le coût initial de l'actif ou du passif.

Couverture de flux de trésorerie

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.

Couverture d'investissement net

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.

1.3.8. Autres passifs

Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsqu'à la fin de la période concernée Vivendi a une obligation juridique (légale, réglementaire, contractuelle), ou implicite, résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation dont le montant peut être évalué de façon fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux futurs de trésorerie attendus à un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent. 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.

Régimes d'avantages au personnel

Conformément aux lois et pratiques de chacun des pays dans lesquels le groupe opère, Vivendi participe à, ou maintient, des plans d'avantages au personnel qui assurent aux salariés, aux anciens salariés, aux retraités et aux ayants droit remplissant les conditions requises, le versement de retraites, une assistance médicale postérieure au départ en retraite, une assurance-vie et des prestations postérieures à l'emploi, dont des indemnités de départ en retraite. 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.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes de retraite à cotisations définies et multi-employeurs sont portées en charges dans le résultat de l'exercice.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies 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 Vivendi.

Les engagements et charges de retraite sont déterminés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour annuellement telles que la probabilité du maintien du personnel dans le groupe jusqu'au départ en retraite, l'évolution prévisible de la rémunération future et un taux d'actualisation approprié pour chacun des pays dans lesquels Vivendi a mis en place un régime de retraite. Les hypothèses retenues et leurs modalités de détermination sont détaillées dans la note 18. Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels) et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en charges administratives et commerciales. Il comprend le coût des services rendus au cours de la période, le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu, et les pertes et gains résultant des liquidations ;
- 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 réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté.

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.

Certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis) font également l'objet de provisions qui sont déterminées en procédant à un calcul actuariel comparable à celui effectué pour les provisions pour retraites.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a choisi de constater au 1^{er} janvier 2004 les écarts actuariels non encore comptabilisés en contrepartie des capitaux propres consolidés.

1.3.9. Impôts différés

Les différences existant à la date de clôture entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan constituent des différences temporelles. En application de la méthode bilantielle du report variable, ces différences temporelles donnent lieu à la comptabilisation :

- d'actifs d'impôt différé, lorsque la valeur fiscale est supérieure à la valeur comptable (situation correspondant à une économie future d'impôt attendue) ;
- ou de passifs d'impôt différé, lorsque la valeur fiscale est inférieure à la valeur comptable (situation correspondant à une taxation future attendue).

Les actifs et passifs d'impôt différé sont déterminés sur la base des taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, et sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Ces estimations sont revues à la clôture de chaque exercice, en fonction de l'évolution éventuelle des taux d'impôt applicables.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible ou lorsqu'il existe un passif d'impôt exigible sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, sauf quand l'actif d'impôt différé lié à la différence temporelle déductible est généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale.

Pour les différences temporelles déductibles liées à des participations dans les filiales, coentreprises et entreprises associées, des actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

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.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables, sauf quand le passif d'impôt différé résulte d'un écart d'acquisition ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de l'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice ou la perte imposable.

Pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, coentreprises et entreprises associées, des passifs d'impôt différé sont comptabilisés sauf si la date à laquelle la différence temporelle s'inversera peut être contrôlée et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés dans les capitaux propres et non dans le compte de résultat.

1.3.10. Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres

Avec pour objectif d'aligner l'intérêt des dirigeants et des salariés sur celui des actionnaires en leur donnant une incitation supplémentaire à améliorer les performances de l'entreprise et à accroître le cours de l'action sur le long terme, Vivendi a mis en place des plans de rémunération fondés sur l'action Vivendi (plans d'achat d'actions, plans d'attribution d'actions de performance, plans d'attribution gratuite d'actions) ou d'autres instruments de capitaux propres dérivés de la valeur de l'action Vivendi (options de souscription d'actions), dénoués par livraison d'actions ou par remise de numéraire. Le Directoire et le Conseil de surveillance approuvent l'attribution de ces plans. Par ailleurs, pour les options de souscription d'actions et les actions de performance, ils fixent les critères de performance qui déterminent leur attribution définitive. En outre, tous les plans attribués sont soumis à condition de présence à la date d'acquisition des droits.

Par ailleurs, Dailymotion a mis en place en faveur de certains dirigeants un plan d'intéressement à long terme dénoué par remise de numéraire, dont la valeur est dérivée de l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion.

Les caractéristiques de l'ensemble des plans concernés, ainsi que la situation des plans initialement attribués par Gameloft S.E. et par Havas Group, sont décrites dans la note 19.

Les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres sont comptabilisées comme des charges de personnel à hauteur de la juste valeur des instruments attribués. Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits, soit trois ans pour les plans d'options de souscription d'actions ainsi que pour les plans d'attribution d'actions de performance (deux ans pour les attributions d'actions consenties avant le 24 juin 2014), et deux ans pour les plans d'actions gratuites Vivendi, sauf cas particuliers.

Vivendi utilise un modèle binomial pour estimer la juste valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité estimée du titre concerné, un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes estimé et la probabilité du maintien des dirigeants et salariés concernés dans le groupe jusqu'à l'exercice de leurs droits.

Toutefois, selon que les instruments sont dénoués par émission d'actions ou par remise de numéraire, les modalités d'évaluation et de comptabilisation de la charge sont différentes :

Instruments dénoués par émission d'actions

- ▶ La durée de vie estimée d'une option est calculée comme la moyenne entre la durée d'acquisition des droits et la durée de vie contractuelle de l'instrument.
- ▶ La valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date de l'attribution.
- ▶ La charge est comptabilisée par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Instruments dénoués par remise de numéraire

- ▶ La durée de vie estimée de l'instrument est calculée comme la moitié de la durée de vie résiduelle contractuelle de l'instrument pour les droits exerçables et comme la moyenne entre la durée résiduelle d'acquisition des droits à la date de réévaluation et la durée de vie contractuelle de l'instrument pour les droits non encore exerçables.
- ▶ La valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution dans un premier temps, puis ré-estimée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement, et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée.
- ▶ La charge est comptabilisée par contrepartie des provisions.
- ▶ En outre, les plans dénoués par remise de numéraire étant principalement libellés en dollars, leur valeur évolue selon les fluctuations du taux de change EUR/USD.

Le coût des rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres est alloué à chacun des secteurs opérationnels, au prorata du nombre d'instruments de capitaux propres ou équivalents détenus par leurs dirigeants et salariés.

L'effet de dilution des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance dénoués par livraison d'actions Vivendi et en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

En application des dispositions de la norme IFRS 1, Vivendi a opté pour l'application rétrospective de la norme IFRS 2 au 1^{er} janvier 2004. Ainsi, tous les plans pour lesquels des droits restaient à acquérir au 1^{er} janvier 2004 ont été comptabilisés selon la norme IFRS 2.

1.4. PARTIES LIÉES

Les parties liées du groupe comprennent les entreprises sur lesquelles le groupe exerce un contrôle exclusif, un contrôle conjoint ou une influence notable, les actionnaires qui exercent un contrôle conjoint sur les coentreprises du groupe, les actionnaires minoritaires qui exercent une influence notable sur les filiales du groupe, les mandataires sociaux, dirigeants et administrateurs du groupe, ainsi que les sociétés dans lesquelles ceux-ci exercent le contrôle, un contrôle conjoint ou une influence notable.

Les opérations réalisées avec les filiales sur lesquelles le groupe exerce le contrôle sont éliminées au sein des opérations intersegment (une liste des

principales filiales consolidées du groupe est présentée dans la note 25). En outre, les opérations commerciales entre les filiales du groupe, regroupées au sein de secteurs opérationnels, sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties. Les coûts de fonctionnement du siège de Vivendi SA nets des frais réalloués aux métiers sont regroupés au sein du secteur opérationnel « Corporate ».

1.5. ENGAGEMENTS CONTRACTUELS ET ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Sur une base annuelle, Vivendi et ses filiales établissent un recensement détaillé de l'ensemble des obligations contractuelles, engagements financiers et commerciaux, obligations conditionnelles auxquels ils sont partis ou exposés et qui présentent un caractère significatif pour le groupe. De manière régulière, ce recensement est actualisé par les services compétents et revu par la Direction du groupe. Afin de s'assurer de l'exhaustivité, l'exactitude et la cohérence des informations issues de ce recensement, des procédures spécifiques de contrôle sont mises en œuvre, incluant notamment :

- ▶ l'examen régulier des procès-verbaux des Assemblées générales d'actionnaires, réunions du Directoire et du Conseil de surveillance, des Comités du Conseil de surveillance pour ce qui concerne les engagements contractuels, les litiges et les autorisations d'acquisition ou de cession d'actifs ;
- ▶ la revue avec les banques et établissements financiers des sûretés et garanties ;
- ▶ la revue avec les conseils juridiques internes et externes des litiges et procédures devant les tribunaux en cours, des questions d'environnement, ainsi que de l'évaluation des passifs éventuels y afférents ;
- ▶ l'examen des rapports des contrôleurs fiscaux et, le cas échéant, des avis de redressement au titre des exercices antérieurs ;
- ▶ l'examen avec les responsables de la gestion des risques, les agents et courtiers des compagnies d'assurance auprès desquelles le groupe a contracté des assurances pour couvrir les risques relatifs aux obligations conditionnelles ;
- ▶ l'examen des transactions avec les parties liées pour ce qui concerne les garanties et autres engagements donnés ou reçus ;
- ▶ d'une manière générale, la revue des principaux contrats ou engagements contractuels.

1.6. NOUVELLES NORMES IFRS ET INTERPRÉTATIONS IFRIC PUBLIÉES MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

Les normes IFRS et interprétations IFRIC publiées par l'IASB/l'IFRS IC et adoptées dans l'Union européenne à la date d'approbation des présents états financiers consolidés, mais non encore entrées en vigueur, pour lesquelles Vivendi n'a pas opté pour une application anticipée, ne devraient pas avoir d'incidence matérielle sur les états financiers consolidés de Vivendi.

NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1. OUVERTURE DU CAPITAL
D'UNIVERSAL MUSIC GROUP

À la suite des négociations préliminaires annoncées le 6 août 2019, Vivendi a signé le 31 décembre 2019 un accord avec un consortium mené par Tencent, avec la participation de Tencent Music Entertainment et d'investisseurs financiers internationaux, concernant un projet d'entrée dans le capital d'Universal Music Group (UMG). Cet accord prévoit l'acquisition par ce consortium de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

Conformément aux normes IFRS, cette opération sera comptabilisée comme une cession d'intérêts minoritaires et n'affectera donc pas le résultat consolidé. En conséquence, la plus-value de cession de 10 % du capital d'Universal Music Group, égale à la différence entre le prix de cession et la valeur dans les comptes consolidés des intérêts minoritaires cédés, sera enregistrée directement en augmentation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SA.

Le consortium a l'option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaire du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021.

Cet accord sera prochainement complété par un deuxième, permettant à Tencent Music Entertainment d'acquérir une participation minoritaire au capital de la filiale d'UMG regroupant ses activités chinoises.

Les autorisations réglementaires requises au titre du contrôle des concentrations, auxquelles cette opération était soumise ont été obtenues. Sa réalisation est attendue d'ici à la fin du premier semestre 2020.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance de Vivendi a été informé de la poursuite des négociations relatives à l'éventuelle cession de participations minoritaires supplémentaires, dont l'engagement, sur la base minimum d'une valorisation de 30 milliards d'euros avait été annoncé le 31 décembre 2019. Huit banques ont été mandatées par Vivendi pour l'accompagner à cette fin. Une introduction en Bourse est prévue au plus tard début 2023.

La trésorerie issue de ces différentes opérations de cession pourrait être utilisée pour un programme de rachat d'actions significatif ainsi que des acquisitions.

2.2. ACQUISITION D'EDITIS

Le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Antinea 6, société holding d'Editis, deuxième groupe français d'édition. Le prix d'acquisition s'élève à 829 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement du groupe Editis à cette date. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 2 janvier 2019.

Consolidation d'Editis par Vivendi

À compter du 1^{er} février 2019, Vivendi consolide Editis par intégration globale. Au 31 décembre 2019, l'écart d'acquisition provisoire d'Editis s'élève à 827 millions d'euros (contre un écart d'acquisition provisoire de 831 millions d'euros au 30 juin 2019).

(en millions d'euros)

	31 janvier 2019
Prix d'acquisition de 100 % des titres du capital d'Antinea 6, société holding d'Editis	332
Endettement du groupe Editis remboursé par Vivendi	497
Prix d'acquisition à 100 % d'Editis	829
Valeur comptable des actifs acquis et des passifs encourus ou assumés d'Editis	2
Écart d'acquisition provisoire	827

2.3. ACQUISITION DE M7

Le 12 septembre 2019, Groupe Canal+ a finalisé l'acquisition de M7, l'un des principaux opérateurs indépendants de télévision payante en Europe, présent au Benelux et en Europe centrale.

Consolidation de M7 par Groupe Canal+

À compter du 12 septembre 2019, Groupe Canal+ consolide M7 par intégration globale. Le prix d'acquisition et son affectation seront finalisés dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition, prescrit par les normes comptables. L'écart d'acquisition définitif pourrait différer de manière significative du montant présenté ci-après.

(en millions d'euros)

	12 septembre 2019
Prix d'acquisition à 100 % de M7	1 136
Valeur comptable des actifs acquis et des passifs encourus ou assumés de M7 (a)	138
Écart d'acquisition provisoire	998

(a) Comprend notamment l'affectation provisoire aux bases d'abonnés et aux marques de M7 acquises.

À compter du 12 septembre 2019, la contribution de M7 au chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 122 millions d'euros.

2.4. CESSIION DU SOLDE DE LA PARTICIPATION DANS UBISOFT

Le 5 mars 2019, Vivendi a vendu le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 % du capital) pour un montant de 429 millions d'euros, représentant une plus-value comptable de 220 millions d'euros. Vivendi n'est plus actionnaire d'Ubisoft et garde l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft pendant cinq ans. Au total, la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft a représenté un montant de 2 milliards d'euros, soit une plus-value de 1,2 milliard d'euros.

NOTE 3. INFORMATION SECTORIELLE

La Direction évalue la performance de ces secteurs opérationnels et leur alloue des ressources nécessaires à leur développement en fonction de certains indicateurs de performance opérationnelle (résultat sectoriel et flux de trésorerie opérationnels). Le résultat opérationnel courant (ROC) et le résultat opérationnel ajusté (EBITA) correspondent au résultat sectoriel de chaque métier.

Les secteurs opérationnels présentés ci-après correspondent strictement à ceux figurant dans l'information fournie au Directoire de Vivendi.

Les principales activités des métiers de Vivendi sont regroupées au sein des secteurs opérationnels suivants :

- ▶ **Universal Music Group** : vente de musique enregistrée sous forme numérique et sur support physique, exploitation de droits d'auteurs (édition musicale) ainsi que services aux artistes et produits dérivés ;
- ▶ **Groupe Canal+** : édition et distribution de chaînes de télévision payantes, premium et thématiques, ainsi que gratuites en France, au Benelux, en Pologne, en Europe centrale, en Afrique et en Asie, et production, vente et distribution de films et de séries TV ;
- ▶ **Havas Group** : groupe de communication couvrant l'ensemble des métiers du secteur (créativité, expertise média et santé/bien-être) ;

- ▶ **Editions** : groupe d'édition en France occupant des positions de leader dans les domaines de la littérature, de l'éducation et de la référence, ainsi que dans la diffusion et la distribution ;
- ▶ **Gameloft** : conception et édition des jeux vidéo téléchargeables sur téléphones mobiles, tablettes tactiles, boxes *triple-play* et télévisions connectées ;
- ▶ **Vivendi Village** : Vivendi Ticketing (billetterie) en Europe et aux États-Unis à travers See Tickets, et le *live* à travers Olympia Production, Festival Production, des salles de spectacles à Paris (l'Olympia et le Théâtre de L'Œuvre) et en Afrique (CanalOlympia) ;
- ▶ **Nouvelles Initiatives** : Dailymotion (plateforme d'agrégation et de diffusion de contenus vidéo) et Group Vivendi Africa (développement de l'accès internet très haut débit en Afrique) ;
- ▶ **Corporate** : services centraux.

Les opérations commerciales intersegment sont réalisées sur une base de marché, à des termes et conditions similaires à ceux qui seraient proposés à des tierces parties.

3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Par métier

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Universal Music Group	7 159	6 023
Groupe Canal+	5 268	5 166
Havas Group	2 378	2 319
Editions	687	-
Gameloft	259	293
Vivendi Village	141	123
Nouvelles Initiatives	71	66
Éliminations des opérations intersegment	(65)	(58)
Chiffre d'affaires	15 898	13 932

Par nature

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Licence de propriété intellectuelle	8 042	6 508
Service d'abonnements	4 599	4 474
Publicité, merchandising et autres	3 322	3 008
Éliminations des opérations intersegment	(65)	(58)
Chiffre d'affaires	15 898	13 932

Par zone géographique

Le chiffre d'affaires est présenté sur la base de la localisation géographique des clients.

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			
	2019		2018	
France	4 792	30 %	4 280	31 %
Reste de l'Europe	3 850	24 %	3 282	24 %
Amériques	5 001	32 %	4 395	31 %
Asie/Océanie	1 559	10 %	1 373	10 %
Afrique	696	4 %	602	4 %
Chiffre d'affaires	15 898	100 %	13 932	100 %

3.2. AUTRES PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat opérationnel courant (ROC)		
Universal Music Group	1 168	946
Groupe Canal+	431	429
Havas Group	268	258
Editis	59	-
Gameloft	(28)	4
Vivendi Village	(16)	(9)
Nouvelles Initiatives	(68)	(79)
Corporate	(95)	(110)
	1 719	1 439
Charges de restructuration		
Universal Music Group	(24)	(29)
Groupe Canal+	(92)	(28)
Havas Group	(35)	(30)
Editis	(3)	-
Gameloft	(3)	(4)
Vivendi Village	(1)	(2)
Nouvelles Initiatives	(1)	(3)
Corporate	(2)	(19)
	(161)	(115)
Produits/(charges) relatifs aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres		
Universal Music Group	(5)	(4)
Groupe Canal+	(5)	(3)
Havas Group	(12)	(12)
Editis	-	-
Gameloft	(4)	2
Vivendi Village	-	-
Nouvelles Initiatives	-	-
Corporate	(6)	(5)
	(32)	(22)

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Autres charges et produits opérationnels non courants		
Universal Music Group	(15)	(11)
Groupe Canal+	9	2
Havas Group	4	(1)
Editis	(4)	-
Gameloft	(1)	-
Vivendi Village	-	2
Nouvelles Initiatives	4	(17)
Corporate	3	11
	-	(14)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)		
Universal Music Group	1 124	902
Groupe Canal+	343	400
Havas Group	225	215
Editis	52	-
Gameloft	(36)	2
Vivendi Village	(17)	(9)
Nouvelles Initiatives	(65)	(99)
Corporate	(100)	(123)
	1 526	1 288

Réconciliation du résultat opérationnel (EBIT) au résultat opérationnel ajusté (EBITA) et au résultat opérationnel courant (ROC)

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat opérationnel (EBIT) (a)	1 381	1 182
<i>Ajustements</i>		
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	125	111
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (a)	20	2
Autres charges et produits	-	(7)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	1 526	1 288
<i>Ajustements</i>		
Charges de restructuration (a)	161	115
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	32	22
Autres charges et produits opérationnels non courants	-	14
Résultat opérationnel courant (ROC)	1 719	1 439

(a) Tels que présentés au compte de résultat consolidé.

3.3. BILAN PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Actifs et passifs sectoriels

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019
Actifs sectoriels (a)		
Universal Music Group	11 344	10 147
Groupe Canal+	9 468	7 742
Havas Group	5 848	5 793
Editis	1 383	-
Gameloft	730	742
Vivendi Village	327	268
Nouvelles Initiatives	328	552
Corporate	4 632	5 396
<i>Dont participations mises en équivalence</i>	<i>3 248</i>	<i>3 130</i>
<i>participations cotées</i>	<i>924</i>	<i>1 363</i>
	34 060	30 640
Passifs sectoriels (b)		
Universal Music Group	5 181	4 766
Groupe Canal+	2 859	2 550
Havas Group	4 265	4 223
Editis	535	-
Gameloft	109	104
Vivendi Village	204	184
Nouvelles Initiatives	75	80
Corporate	530	459
	13 758	12 366

(a) 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 (à compter du 1^{er} janvier 2019), les participations mises en équivalence, les actifs financiers, les stocks et les créances d'exploitation et autres.

(b) Les passifs sectoriels comprennent les provisions, les autres passifs non courants, les dettes locatives à court et long terme (à compter du 1^{er} janvier 2019) et les dettes d'exploitation et autres.

En outre, des informations par secteur opérationnel sont présentées dans les notes suivantes : note 9 « Écarts d'acquisition » et note 10 « Actifs et obligations contractuelles de contenus ».

Actifs sectoriels par zone géographique

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		1 ^{er} janvier 2019	
France	12 657	37 %	12 661	41 %
Reste de l'Europe	10 990	32 %	7 460	24 %
Amériques	9 445	28 %	9 436	31 %
Asie/Océanie	684	2 %	812	3 %
Afrique	284	1 %	271	1 %
Actifs sectoriels	34 060	100 %	30 640	100 %

Investissements et amortissements

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Investissements industriels, nets (capex, net) (a)		
Universal Music Group	73	110
Groupe Canal+	261	166
Havas Group	34	38
Editis	10	-
Gameloft	5	6
Vivendi Village	5	7
Nouvelles Initiatives	16	10
Corporate	1	4
	405	341
Augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		
Universal Music Group	70	127
Groupe Canal+	226	192
Havas Group	7	37
Editis	92	-
Gameloft	-	6
Vivendi Village	7	7
Nouvelles Initiatives	13	10
Corporate	50	1
	465	380
Amortissements d'immobilisations corporelles		
Universal Music Group	53	46
Groupe Canal+	123	133
Havas Group	42	38
Editis	5	-
Gameloft	5	6
Vivendi Village	4	4
Nouvelles Initiatives	5	6
Corporate	2	1
	239	234
Amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		
Universal Music Group	64	-
Groupe Canal+	39	-
Havas Group	78	-
Editis	15	-
Gameloft	8	-
Vivendi Village	4	-
Nouvelles Initiatives	3	-
Corporate	9	-
	220	na

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Amortissements d'immobilisations incorporelles hors ceux liés aux regroupements d'entreprises		
Universal Music Group	-	-
Groupe Canal+	79	72
Havas Group	8	8
Editis	45	-
Gameloft	1	1
Vivendi Village	1	-
Nouvelles Initiatives	6	25
Corporate	-	-
	140	106
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises		
Universal Music Group	85	80
Groupe Canal+	29	16
Havas Group	-	-
Editis	2	-
Gameloft	8	14
Vivendi Village	-	-
Nouvelles Initiatives	1	1
Corporate	-	-
	125	111
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises		
Universal Music Group	1	-
Groupe Canal+	19	-
Havas Group	-	-
Editis	-	-
Gameloft	-	-
Vivendi Village	-	-
Nouvelles Initiatives	-	2
Corporate	-	-
	20	2

na : non applicable.

(a) Correspondent aux sorties nettes de trésorerie liées aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

NOTE 4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIF MOYEN

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Traitement et salaires		2 783	2 538
Charges sociales		592	537
Frais de personnel capitalisés		(18)	(16)
Salaires et charges		3 357	3 059
Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	19	32	22
Régimes d'avantages au personnel	18	73	88
Autres		62	52
Frais de personnel		3 524	3 221
Effectif moyen annuel en milliers d'équivalent temps plein		43,9	41,6

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELATIVES
AUX CHARGES OPÉRATIONNELLES

Les frais de publicité se sont élevés à 416 millions d'euros sur l'exercice 2019 (contre 371 millions d'euros en 2018).

La charge enregistrée au compte de résultat au titre des contrats de services de capacités satellitaires s'est élevée à 115 millions d'euros sur l'exercice 2019 (contre 102 millions d'euros en 2018).

Les frais de recherche et développement comptabilisés représentent une charge nette de 124 millions d'euros sur l'exercice 2019 (contre 135 millions d'euros en 2018).

IMPÔTS SUR LA PRODUCTION

Les impôts sur la production se sont élevés à 132 millions d'euros en 2019 (contre 118 millions d'euros en 2018), dont 39 millions d'euros au titre de la taxe sur les services de télévision (contre 33 millions d'euros en 2018).

NOTE 5. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

COÛT DU FINANCEMENT

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
(Charge)/produit			
Charges d'intérêts sur les emprunts (a)	20	(69)	(64)
Produits d'intérêts de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements		23	17
Coût du financement		(46)	(47)
Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit		(3)	(2)
		(49)	(49)

(a) Comprendait le coupon annuel de l'emprunt obligataire de 700 millions d'euros émis par Vivendi SA et échu en décembre 2019 pour un montant de 31 millions d'euros en 2019 et de 34 millions d'euros en 2018 (se reporter à la note 20.2).

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Plus-value et réévaluation liées aux investissements financiers (a)		198	377
Effet de désactualisation des actifs (b)		-	18
Rendement attendu des actifs de couverture relatifs aux régimes d'avantages au personnel	18.2	13	11
Gains de change		15	10
Variation de valeur des instruments dérivés		9	2
Autres		-	-
Autres produits financiers		235	418
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence	12.2	-	(1 066)
Moins-value ou dépréciation d'investissements financiers (a)		(50)	-
Effet de désactualisation des passifs (b)		(1)	(20)
Effet de désactualisation des passifs actuariels relatifs aux régimes d'avantages au personnel	18.2	(29)	(27)
Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit		(3)	(2)
Charges d'intérêts sur obligations locatives	11	(43)	na
Pertes de change		(13)	(10)
Autres		(31)	(56)
Autres charges financières		(170)	(1 181)
Total net		65	(763)

na : non applicable.

(a) Intègrent la réévaluation des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant net de 139 millions d'euros (contre 312 millions d'euros en 2018). Sur l'exercice 2018, il comprenait la fraction de la plus-value réalisée sur la cession de la participation dans Ubisoft (53 millions d'euros) comptabilisée par le biais du compte de résultat conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1^{er} janvier 2018.

(b) Conformément aux normes comptables, lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les actifs et les passifs sont initialement comptabilisés au bilan pour la valeur actualisée des recettes et des dépenses attendues. À chaque clôture ultérieure, la valeur actualisée de l'actif et du passif est ajustée afin de tenir compte du passage du temps.

NOTE 6. IMPÔT**6.1. RÉGIMES DE L'INTÉGRATION FISCALE ET DU BÉNÉFICE MONDIAL CONSOLIDÉ**

Vivendi SA 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 SA bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2019, principalement les entités d'Universal Music Group, de Groupe Canal+, de Havas Group et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.).
- Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément

lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 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.

- En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions d'euros. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions d'euros et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.
- La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le Tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le Tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complétés de pénalités (87 millions d'euros), le tout assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017 un produit d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi. Le 22 novembre 2018, la Cour administrative d'appel de Versailles a annulé la décision du 16 mars 2017 du Tribunal administratif de Montreuil et a remis à la charge de Vivendi le montant des cotisations supplémentaires auxquelles elle a été assujettie au titre de l'année de 2012. En revanche, elle a accordé la décharge des intérêts de retard mis à la charge de Vivendi. Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2018, un produit de 12 millions d'euros à raison de la décharge des intérêts de retard (10 millions d'euros) ainsi que les intérêts moratoires correspondants

(2 millions d'euros), ramenant le montant total provisionné à 239 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du principal et 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents). Le 31 décembre 2018, Vivendi a déposé un pourvoi devant le Conseil d'État demandant la cassation de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles. Le 11 février 2019, en exécution de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros, satisfaite le 15 février 2019.

- Fort de la décision rendue par le Tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros. Vivendi a comptabilisé au 31 décembre 2017 une provision à hauteur du remboursement demandé (203 millions d'euros) et a maintenu cette provision dans ses comptes au 31 décembre 2018 dans l'attente de la décision du Conseil d'État précitée.
- Le 19 décembre 2019, le Conseil d'État a rendu une décision favorable à Vivendi l'autorisant à utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, censurant l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles et réglant ce litige au fond. Exécutée le 24 décembre 2019, la décision du Conseil d'État s'est traduite comme suit :
 - Dans ses comptes au 31 décembre 2019, Vivendi a comptabilisé un produit d'impôt courant d'un montant de 473 millions d'euros, soit 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).
 - Les autorités fiscales ont reversé 223 millions d'euros (218 millions d'euros en principal et 5 millions d'euros d'intérêts moratoires) à Vivendi le 27 décembre 2019. En outre, les autorités fiscales ont reversé 250 millions d'euros à Vivendi dans le courant du mois de janvier 2020, soit le solde de 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires de l'exercice 2012 et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).
- Dans les comptes au 31 décembre 2019, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2019 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2019, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2019 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5) sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 765 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 1^{er} janvier 2020, soit 32,02 %). Au taux de 25,83 % applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 618 millions d'euros.
- Vivendi SA valorise ses déficits, ses créances d'impôt étranger et ses crédits d'impôt reportables sur la base d'une année de prévision de résultat, en se fondant sur le budget de l'exercice suivant. Sur cette base, Vivendi serait en mesure de retirer du régime de l'intégration fiscale une économie d'impôt de 112 millions d'euros en 2020 (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable en 2020, soit 32,02 %).

6.2. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS ET IMPÔT PAYÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Impôt sur les résultats

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
(Charge)/produit d'impôt		
Courant		
France (a)	405	(16)
Reste de l'Europe	(24)	(68)
États-Unis	(77)	(98)
Reste du monde	(102)	(98)
	202	(280)
Différé		
France	(21)	12
Reste de l'Europe (b)	(66)	(89)
États-Unis (c)	24	(11)
Reste du monde	1	11
	(62)	(77)
Impôt sur les résultats	140	(357)

(a) Intègre le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros comptabilisé à la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019 concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, soit 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).

(b) Intègre la charge d'impôt différé liée à la réévaluation par compte de résultat des participations dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de -36 millions d'euros sur l'exercice 2019, comparé à -72 millions d'euros sur l'exercice 2018, conformément à la nouvelle norme IFRS 9 appliquée à compter du 1^{er} janvier 2018.

(c) La réforme fiscale engagée en 2017 introduit de profonds changements dans le calcul de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis. À compter du 1^{er} janvier 2018, le taux de l'impôt fédéral sur les sociétés est ainsi ramené de 35 % à 21 %. Cette réduction de taux s'accompagne toutefois d'un élargissement de la base taxable à travers l'introduction d'une imposition minimum des revenus réalisés dans des pays à faible taux d'imposition (*minimum tax on global intangible low-taxed income*, « GILTI ») et l'introduction d'un mécanisme de taxation des dépenses érodant les bases fiscales (*base erosion and anti-abuse tax*, « BEAT »). Plus généralement la loi nouvelle limite la déduction de charges auparavant déductibles sans limitation. Les impacts comptabilisés au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019 au titre de cette nouvelle législation reflètent notre meilleure estimation. Le cas échéant, les montants comptabilisés seront ajustés en 2020 afin de tenir compte des précisions qui seront apportées par les autorités fiscales sur l'interprétation de certaines de leurs instructions déjà parues.

Impôt payé

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
France	(20)	(76)
Reste de l'Europe	(62)	(47)
États-Unis	(109)	(43)
Reste du monde	(92)	(96)
Impôt (payé)/encaissé	(283)	(262)

6.3. TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION

(en millions d'euros, hors pourcentage)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Résultat net (avant intérêts minoritaires)	1 617	157
<i>Neutralisations</i>		
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(71)	(129)
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	-	-
Impôt sur les résultats	(140)	357
Résultat des activités poursuivies avant impôt	1 406	385
Taux d'imposition légal en France	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique calculé sur la base du taux d'imposition en vigueur en France	(484)	(133)
Réconciliation de l'impôt théorique à l'impôt réel		
Différences de taux de l'impôt sur les résultats (a)	180	212
Effets des variations des taux d'imposition	(11)	(2)
Utilisation ou reconnaissance de pertes fiscales	187	222
Dépréciations ou non-reconnaissance de pertes fiscales	(114)	(98)
Variation de l'actif d'impôt différé afférent aux régimes de l'intégration fiscale de Vivendi SA et du bénéfice mondial consolidé	(6)	(2)
Corrections de la charge d'impôt des exercices antérieurs	64	8
Plus et moins-values de cession ou dépréciations d'investissements financiers ou d'activités	-	18
Règlement favorable du contentieux lié aux créances d'impôt étranger de 2012 et de 2015	(b) 473	-
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence	-	(c) (367)
Autres	(149)	(215)
Impôt sur les résultats	140	(357)
Taux effectif d'imposition	-9,9 %	92,6 %
<i>Retraitements</i>		
Décision favorable du contentieux lié aux créances d'impôt étranger de 2012 et de 2015 (b)	-473	
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence (c)		+367
Taux effectif d'imposition retraité	23,7 %	24,6 %

(a) La réforme fiscale engagée en 2017 introduit de profonds changements dans le calcul de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis. À compter du 1^{er} janvier 2018, le taux de l'impôt fédéral sur les sociétés est ainsi ramené de 35 % à 21 %. Cette réduction de taux s'accompagne toutefois d'un élargissement de la base taxable à travers l'introduction d'une imposition minimum des revenus réalisés dans des pays à faible taux d'imposition (*minimum tax on global intangible low-taxed income*, « GILTI ») et l'introduction d'un mécanisme de taxation des dépenses érodant les bases fiscales (*base erosion and anti-abuse tax*, « BEAT »). Plus généralement la loi nouvelle limite la déduction de charges auparavant déductibles sans limitation. Les impacts comptabilisés au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019 au titre de cette nouvelle législation reflètent notre meilleure estimation. Le cas échéant, les montants comptabilisés seront ajustés en 2020 afin de tenir compte des précisions qui seront apportées par les autorités fiscales sur l'interprétation de certaines de leurs instructions déjà parues.

(b) Intègre le produit d'impôt courant de 473 millions d'euros comptabilisé à la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019 concernant l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, soit 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).

(c) En 2018, le résultat intégrait la dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence, à hauteur de 1 066 millions d'euros, fiscalement non déductible.

6.4. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Évolution des actifs/(passifs) d'impôt différé, nets

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en début de période	(a) (363)	38
Produits/(charges) du compte de résultat	(62)	(77)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	22	(13)
Autres regroupements d'entreprises	(92)	-
Variation des écarts de conversion et autres	240	(b) (350)
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en fin de période	(255)	(402)

(a) Au 1^{er} janvier 2019, les actifs d'impôt différé intègrent l'impact des retraitements liés à l'application de la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location* pour +39 millions d'euros (se reporter aux notes 1.1 et 11).

(b) Certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre des créances d'impôt étranger de l'exercice 2012 (se reporter à la note 6.1) ainsi que d'autres provisions pour litiges.

Composantes des actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019
Actifs d'impôt différé		
<i>Impôts différés activables</i>		
Déficits, créances d'impôt étranger et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SA (a) (b)	765	781
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale aux États-Unis (a) (c)	139	214
Déficits et crédits d'impôt reportables du Groupe Havas (a)	269	274
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	351	279
Autres	805	731
<i>Dont provisions non déductibles</i>	125	115
<i>avantages au personnel</i>	211	169
<i>besoins en fonds de roulement</i>	171	177
Total impôts différés bruts	2 329	2 279
<i>Impôts différés non reconnus</i>		
Déficits, créances d'impôt étranger et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SA (a) (b)	(653)	(667)
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale aux États-Unis (a) (c)	(139)	(214)
Déficits et crédits d'impôt reportables du Groupe Havas (a)	(257)	(249)
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	(320)	(255)
Autres	(178)	(181)
Total des impôts différés actifs non reconnus	(1 547)	(1 566)
Actifs d'impôt différé comptabilisés	782	713
Passifs d'impôt différé		
Réévaluations d'actifs (d)	(434)	(335)
Autres	(603)	(741)
Passifs d'impôt différé comptabilisés	(1 037)	(1 076)
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets	(255)	(363)

(a) Les montants des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportés dans ce tableau sont ceux estimés à la clôture des exercices considérés, étant précisé que dans les juridictions les plus significatives où Vivendi exerce une activité, soit principalement en France et aux États-Unis, les déclarations fiscales sont déposées, au plus tard, respectivement le 1^{er} mai et le 15 septembre de l'année suivante. De ce fait, les montants des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportés dans ce tableau et ceux effectivement déclarés aux autorités fiscales peuvent être différents. Le cas échéant, les écarts entre les montants reportés et les montants déclarés sont ajustés dans le tableau à la clôture de l'exercice suivant.

(b) Correspond aux impôts différés activables liés aux déficits, aux créances d'impôt étranger et aux crédits d'impôt reportables de Vivendi SA en tant que société mère du groupe d'intégration fiscale (se reporter à la note 6.1), soit 765 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 781 millions d'euros au 31 décembre 2018) au titre des seuls déficits, en tenant compte de l'incidence estimée (-16 millions d'euros) des opérations de l'exercice 2019 (résultat fiscal et utilisation ou péremption des crédits d'impôt) mais avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5). En France, les déficits sont indéfiniment reportables et les créances d'impôt étranger sont reportables en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé.

(c) Correspond essentiellement aux impôts différés activables liés aux crédits d'impôt reportables d'Universal Music Group Inc. aux États-Unis en tant que société mère du groupe d'intégration fiscale américain, soit 154 millions de dollars au 31 décembre 2019 (contre 244 millions de dollars au 31 décembre 2018) tenant compte de l'incidence estimée (-90 millions de dollars) des opérations de l'exercice 2019, mais avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5).

(d) Ces passifs d'impôt générés par la réévaluation d'actifs dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition de sociétés acquises par le groupe s'annulent lors de l'amortissement ou de la vente des actifs afférents et ne génèrent jamais de charge d'impôt courant.

6.5. LITIGES FISCAUX

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi SA et ses filiales font l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles exercent ou ont exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé des rectifications des résultats déclarés par Vivendi et ses filiales au titre des exercices 2018 et antérieurs, dans les limites des prescriptions acquises à Vivendi et à ses filiales. Dans les situations de litige, Vivendi a pour politique d'acquiescer les impositions qu'il entend contester, et d'en demander le remboursement par la mise en œuvre de toute procédure contentieuse appropriée. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime à ce jour que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2008 à 2012, la société Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et 2011. La Commission Nationale des Impôts Directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Par lettre du 1^{er} avril 2019 et au terme de différents recours, les autorités fiscales ont confirmé le maintien du rappel. Le 18 juin 2019, Vivendi a en conséquence engagé une procédure contentieuse devant le

service à l'origine de l'imposition. À défaut de réponse de l'administration fiscale, le 30 décembre 2019, Vivendi a introduit une requête devant le Tribunal administratif de Montreuil. Par ailleurs, le contrôle des années 2013 à 2016 se poursuit. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal de l'ensemble des exercices contrôlés.

S'agissant du groupe d'intégration fiscale américain, le contrôle des exercices 2011, 2012 et 2013 est désormais clos. Le 31 janvier 2018, Vivendi a été informée par les autorités fiscales américaines de la mise en contrôle des exercices 2014, 2015 et 2016, contrôle qui se poursuit au 31 décembre 2019. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant enfin du Groupe Havas, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes en provenance de filiales européennes, soit 38 millions d'euros. Après saisine du Tribunal administratif puis de la Cour d'appel de Paris puis de celle de Versailles, le Conseil d'État a refusé le 28 juillet 2017 l'admission du pourvoi en cassation exercé par la société Havas contre la décision de la Cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas d'obtenir le remboursement du précompte. Toutefois pour rétablir Havas dans son droit à indemnisation, trois actions combinées ont été mises en œuvre : (i) une plainte devant la Commission européenne, (ii) une saisine de la Cour européenne des droits de l'homme et (iii) une action indemnitaire en engagement de la responsabilité de l'État. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

NOTE 7. RÉSULTAT PAR ACTION

	Exercices clos le 31 décembre			
	2019		2018	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat (en millions d'euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe	1 583	1 583	127	127
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe	-	-	-	-
Résultat net, part du groupe	1 583	1 583	127	127
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (a)	1 233,5	1 233,5	1 263,5	1 263,5
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	4,9	-	5,1
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	1 233,5	1 238,4	1 263,5	1 268,6
Résultat par action (en euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	1,28	1,28	0,10	0,10
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du groupe par action	-	-	-	-
Résultat net, part du groupe par action	1,28	1,28	0,10	0,10

(a) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (28,0 millions de titres sur l'exercice 2019, comparé à 38,5 millions de titres sur l'exercice 2018).

NOTE 8. CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

DÉTAIL DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES LIÉES AUX AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat		Quote-part des sociétés mises en équivalence	Autres éléments du résultat global
	Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies (a)	Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Gains/(pertes) latents Instruments de couverture (b)	Écarts de conversion		
Solde au 1^{er} janvier 2018	(272)	(198)	78	(497)	83	(806)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	40	(224)	3	228	(164)	(117)
Effet d'impôts	(10)	(2)	-	-	-	(12)
Autres	-	(7)	-	-	-	(7)
Solde au 31 décembre 2018	(242)	(431)	81	(269)	(c) (81)	(942)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(163)	(40)	(4)	170	53	16
Effet d'impôts	23	-	-	-	-	23
Autres	(3)	3	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2019	(385)	(468)	77	(99)	(c) (28)	(903)

(a) Se reporter à la note 18.

(b) Se reporter à la note 20.7.

(c) Comprend les écarts de conversion en provenance de Telecom Italia pour -9 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre -20 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 9. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Écarts d'acquisition, bruts	29 266	26 804
Pertes de valeur	(14 576)	(14 366)
Écarts d'acquisition	14 690	12 438

9.1. VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Variation des écarts de conversion et autres	31 décembre 2019
Universal Music Group	4 977	-	(a) 75	(b) 329	5 381
Groupe Canal+	4 595	-	(c) 1 068	(3)	5 660
Havas Group	1 940	-	87	26	2 053
Editis	-	-	(d) 837	-	837
Gameloft	591	-	3	-	594
Vivendi Village	125	-	31	6	162
Nouvelles Initiatives	210	-	-	(207)	3
Total	12 438	-	2 101	151	14 690

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Variation des écarts de conversion et autres	31 décembre 2018
Universal Music Group	4 736	-	14	(b) 227	4 977
Groupe Canal+	4 576	-	23	(4)	4 595
Havas Group	1 878	-	42	20	1 940
Gameloft	583	-	8	-	591
Vivendi Village	103	-	(e) 23	(1)	125
Nouvelles Initiatives	208	(1)	3	-	210
Total	12 084	(1)	113	242	12 438

(a) Intègre notamment l'écart d'acquisition provisoire d'Ingrooves, consolidée par Universal Music Group depuis le 15 mars 2019.

(b) Comprend notamment les écarts de conversion du dollar (USD) contre l'euro.

(c) Correspond essentiellement à l'écart d'acquisition provisoire constaté du fait de l'acquisition de M7 consolidé par Groupe Canal+ depuis le 12 septembre 2019 (se reporter à la note 2.3).

(d) Correspond essentiellement à l'écart d'acquisition provisoire du fait de l'acquisition d'Editis consolidé depuis le 31 janvier 2019 (se reporter à la note 2.2).

(e) Intégrait notamment l'écart d'acquisition provisoire de Paylogic, acquise par Vivendi Village le 16 avril 2018.

9.2. TEST DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En 2019, sans modification des méthodes d'évaluation utilisées chaque année, Vivendi a réexaminé la valeur des écarts d'acquisition associés à ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT, en s'assurant que la valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT testés excédait leur valeur nette comptable, y inclus les écarts d'acquisition. La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité, déterminée par

actualisation des flux de trésorerie futurs (méthode dite des « *discounted cash flows* » ou « DCF »), et la juste valeur (diminuée des coûts de cession), déterminée à partir d'éléments de marché (cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes). La description des méthodes utilisées pour la réalisation des tests de dépréciation des écarts d'acquisition figure dans la note 1.3.5.8.

Présentation des UGT ou groupes d'UGT

Secteurs opérationnels	Unités génératrices de trésorerie (UGT)	UGT ou groupes d'UGT testés
Universal Music Group	Musique enregistrée	Universal Music Group (a)
	Édition musicale	
	Services aux artistes et merchandising	
Groupe Canal+	Télévision payante en France métropolitaine	Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, au Benelux, en Pologne, en Europe centrale, en Afrique et en Asie, et télévision gratuite en France (a)
	Canal+ International (b)	
	Platforma Canal+ (Pologne)	
	M7 (Europe centrale et Benelux)	
	Télévision gratuite en France	
Havas Group	Studiocanal	Studiocanal
	Espagne (c)	Espagne (c)
	Amérique du Nord	Amérique du Nord
	France	France
Editis (d)	Autres territoires	Autres territoires
	Editis	Editis
Gameloft	Gameloft	Gameloft
Vivendi Village	Paddington	Paddington
	Spectacles vivants en France	Spectacles vivants en France
	Spectacles vivants au Royaume-Uni	Spectacles vivants au Royaume-Uni
	Salles de spectacles en France	Salles de spectacles en France
	See Tickets France	Billetterie (Vivendi Ticketing) (a)
	See Tickets Royaume-Uni	
	See Tickets États-Unis	
	See Tickets B.V. (ex-Paylogic)	
Nouvelles Initiatives	Dailymotion	Dailymotion
	Group Vivendi Africa	Group Vivendi Africa

(a) Correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

(b) Correspond aux activités de télévision payante en France ultramarine, Afrique et Asie.

(c) Comprend des entités sous le même management.

(d) Au 31 décembre 2019, aucun test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Editis n'a été mis en œuvre compte tenu de la proximité entre la date de l'acquisition d'Editis (31 janvier 2019) et la date de clôture.

Au cours du quatrième trimestre 2019, le test a été mis en œuvre par Vivendi sur chaque UGT ou groupe d'UGT sur la base de valeurs recouvrables déterminées en interne ou avec l'aide d'évaluateurs indépendants. À l'issue de cet examen, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT testés excédait sa valeur comptable au 31 décembre 2019.

Présentation des hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La valeur d'utilité de chaque UGT ou groupe d'UGT est généralement déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant des prévisions de flux de trésorerie cohérents avec le budget 2020 et les prévisions les plus récentes préparées par les secteurs opérationnels. Ces prévisions sont établies en s'appuyant sur leurs objectifs financiers et les principales hypothèses clés suivantes : taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, EBITA tel que défini dans la note 1.2.3, dépenses

d'investissements, environnement concurrentiel, environnement réglementaire, évolution des technologies et niveaux des dépenses commerciales. Lorsque le plan d'affaires d'une UGT ou d'un groupe d'UGT n'est pas disponible au moment du réexamen de la valeur des écarts d'acquisition, Vivendi s'assure que la valeur recouvrable excède la valeur comptable à partir des seuls éléments de marché. La valeur recouvrable retenue pour les UGT ou groupes d'UGT concernés a été déterminée par référence à la valeur d'utilité, selon les principales hypothèses présentées ci-après.

Secteurs opérationnels	UGT ou groupes d'UGT testés	Méthode d'évaluation		Taux d'actualisation (a)		Taux de croissance à l'infini	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018
Universal Music Group	Universal Music Group (b)	Transaction	na	na	na	na	na
Groupe Canal+	Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, au Benelux, en Pologne, en Europe centrale, en Afrique et en Asie, et télévision gratuite en France (c)	Comparables	na	na	na	na	na
	Studiocanal	DCF	DCF	7,70 %	8,00 %	1,00 %	0,50 %
Havas Group	Espagne	DCF	DCF	7,37 %	8,03 %	2,00 %	2,00 %
	Amérique du Nord	DCF	DCF	8,00 %	8,10 %	2,00 %	2,00 %
	France	DCF	DCF	7,70 %	7,90 %	2,00 %	2,00 %
Gameloft	Gameloft	DCF & comparables	DCF & comparables	9,00 %	8,50 %	2,00 %	2,00 %
Vivendi Village	Paddington	DCF	DCF	8,80 %	8,60 %	1,00 %	1,00 %
	Spectacles vivants en France	DCF	DCF	10,00 %	9,00 %	1,00 %	1,00 %
	Spectacles vivants au Royaume-Uni	DCF	DCF	10,00 %	na	1,00 %	na
	Salles de spectacles en France	DCF	DCF	9,00 %	9,00 %	1,00 %	1,00 %
	Billetterie (Vivendi Ticketing)	DCF	DCF	9,30 %	11,00 %	2,00 %	2,00 %
Nouvelles Initiatives	Dailymotion	Comparables	DCF & comparables	na	11,50 %	na	2,00 %

na : non applicable.

(a) L'utilisation de taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie fiscalisés aboutit à la détermination de valeurs recouvrables cohérentes avec celles qui auraient été obtenues en utilisant des taux avant impôt avec des flux de trésorerie non fiscalisés.

(b) Le 31 décembre 2019, Vivendi et un consortium d'investisseurs financiers internationaux mené par Tencent ont signé un accord qui prévoit la cession de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Sur cette base, Vivendi considère que la valeur recouvrable d'UMG est supérieure à sa valeur comptable.

(c) 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.

Sensibilité des valeurs recouvrables

	31 décembre 2019				
	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini		Flux de trésorerie actualisés
	Augmentation du taux d'actualisation nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable		Diminution du taux de croissance à l'infini nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable		Diminution des flux de trésorerie actualisés nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable
	Taux retenu (en %)	(en nombre de points)	Taux retenu (en %)	(en nombre de points)	(en %)
Universal Music Group (a)	na	na	na	na	na
Groupe Canal+ (b)					
Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, au Benelux, en Pologne, en Europe centrale, en Afrique et en Asie, et télévision gratuite en France	na	na	na	na	na
Studiocanal	7,70 %	+1,05 pt	1,00 %	-1,71 pt	-15 %
Havas Group					
Espagne	7,37 %	+7,99 pts	2,00 %	-13,43 pts	-57 %
Amérique du Nord	8,00 %	+8,27 pts	2,00 %	-16,69 pts	-57 %
France	7,70 %	+6,00 pts	2,00 %	-8,80 pts	-51 %
Gameloft (c)	na	na	na	na	na
Dailymotion (c)	na	na	na	na	na

	31 décembre 2018				
	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini		Flux de trésorerie actualisés
	Taux retenu (en %)	Augmentation du taux d'actualisation nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Taux retenu (en %)	Diminution du taux de croissance à l'infini nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en nombre de points)	Diminution des flux de trésorerie actualisés nécessaire afin que la valeur recouvrable soit égale à la valeur comptable (en %)
Universal Music Group	na	na	na	na	na
Groupe Canal+					
Télévision payante en France métropolitaine et ultramarine, en Afrique, en Pologne et au Vietnam, et télévision gratuite en France	na	na	na	na	na
Studiocanal	8,00 %	+2,02 pts	0,50 %	-3,78 pts	-23 %
Havas Group					
Espagne	8,03 %	+7,40 pts	2,00 %	-15,65 pts	-57 %
Amérique du Nord	8,10 %	+6,77 pts	2,00 %	-12,72 pts	-52 %
France	7,90 %	+6,90 pts	2,00 %	-12,36 pts	-54 %
Gameloft (c)	na	na	na	na	na
Dailymotion (c)	na	na	na	na	na

na : non applicable.

(a) Se reporter au renvoi (b) du tableau supra.

(b) Se reporter au renvoi (c) du tableau supra.

(c) La Direction de Vivendi considère que la valeur recouvrable de Gameloft et de Dailymotion au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, déterminée selon les méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes), est au moins égale à leur valeur comptable.

NOTE 10. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

10.1. ACTIFS DE CONTENUS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Actifs de contenus, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Actifs de contenus
Droits et catalogues musicaux	8 999	(7 405)	1 594
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	1 266	-	1 266
Contrats de merchandising et de services aux artistes	22	(22)	-
Coût des films et des programmes télévisuels	7 111	(6 328)	783
Droits de diffusion d'événements sportifs	466	-	466
Créations éditoriales	861	(816)	45
Autres	44	(29)	15
Actifs de contenus	18 769	(14 600)	4 169
Déduction des actifs de contenus courants	(1 440)	17	(1 423)
Actifs de contenus non courants	17 329	(14 583)	2 746

(en millions d'euros)	31 décembre 2018		
	Actifs de contenus, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Actifs de contenus
Droits et catalogues musicaux	8 523	(7 159)	1 364
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	1 045	-	1 045
Contrats de merchandising et de services aux artistes	20	(20)	-
Coût des films et des programmes télévisuels	6 792	(6 107)	685
Droits de diffusion d'événements sportifs	437	-	437
Autres	48	(39)	9
Actifs de contenus	16 865	(13 325)	3 540
Déduction des actifs de contenus courants	(1 381)	35	(1 346)
Actifs de contenus non courants	15 484	(13 290)	2 194

Variation des actifs de contenus

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Solde en début de période	3 540	3 247
Amortissements des actifs de contenus hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(65)	(49)
Amortissements des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	(84)	(79)
Dépréciations des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	-	-
Augmentations	3 440	2 737
Diminutions	(2 769)	(2 597)
Regroupements d'entreprises	50	3
Écarts de conversion et autres	57	278
Solde en fin de période	4 169	3 540

10.2. 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.

(en millions d'euros)	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2019				Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2018
	Total	Échéance			
		2020	2021-2024	Après 2024	
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	2 264	2 251	13	-	2 049
Droits de diffusion de films et programmes (a)	198	198	-	-	169
Droits de diffusion d'événements sportifs	394	394	-	-	434
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres	362	270	87	5	297
Passifs de contenus	3 218	3 113	100	5	2 949

Engagements donnés/(reçus) non enregistrés au bilan

	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2019				Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2018
	Total	Échéance			
(en millions d'euros)		2020	2021-2024	Après 2024	
Droits de diffusion de films et programmes (a)	3 136	1 093	2 013	30	2 630
Droits de diffusion d'événements sportifs	(b) 1 998	425	1 556	17	1 735
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres (c)	1 362	693	635	34	1 172
Engagements donnés	6 496	2 211	4 204	81	5 537
Droits de diffusion de films et programmes (a)	(159)	(100)	(58)	(1)	(188)
Droits de diffusion d'événements sportifs	(104)	(52)	(52)	-	(7)
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres (c)		non chiffrables			
Autres	(6)	(2)	(4)	-	(3)
Engagements reçus	(269)	(154)	(114)	(1)	(198)
Total net	6 227	2 057	4 090	80	5 339

(a) Comprennent principalement des contrats pluriannuels relatifs aux droits de diffusion de productions cinématographiques et télévisuelles (pour l'essentiel sous la forme de contrats d'exclusivité avec les principaux studios américains), aux préachats dans le cinéma français, aux engagements de productions et coproductions de films de Studiocanal (donnés et reçus) et aux droits de diffusion des chaînes thématiques sur les bouquets numériques Canal et Platforma Canal+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2019, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 22 millions d'euros (26 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de 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 426 millions d'euros au 31 décembre 2019, comparé à 407 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution renouvelé le 11 juillet 2016 avec beIN Sports pour quatre ans.

En outre, le 8 novembre 2018, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de son accord du 7 mai 2015 avec l'intégralité des organisations professionnelles du cinéma (l'ARP, le B LIC 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.

(b) Comprend notamment les droits de diffusion de Groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :

- Ligue des champions en exclusivité pour les deux lots premium pour trois saisons, de 2021-2022 à 2023-2024, remportés le 29 novembre 2019 ;
- Premier League anglaise en France et en Pologne pour les deux saisons 2020-2021 et 2021-2022, remportés le 31 octobre 2018 ;
- Championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les trois saisons 2020-2021 à 2022-2023 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour la saison 2020. Le 21 janvier 2020, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de cet accord pour la diffusion en exclusivité de l'intégralité des saisons 2021 et 2022.

Ces engagements seront comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

Par ailleurs, Groupe Canal+ et beIN Sports ont conclu un accord de distribution exclusif et de sous-licence du Championnat de France de football de Ligue 1. L'accord exclusif est valable pour une période de cinq ans renouvelable. Pour rappel, au 31 décembre 2018, Groupe Canal+ détenait les droits de diffusion pour la saison 2019-2020 pour les deux lots premium (549 millions d'euros).

(c) Concernent essentiellement UMG qui, dans le cadre normal de ses activités, s'engage à payer à des artistes ou à d'autres tiers des sommes contractuellement définies en échange de contenus ou d'autres produits (« contrats d'emploi, talents créatifs »). Tant que ces contenus ou produits n'ont pas été livrés ou que le paiement de l'avance n'est pas intervenu, l'engagement d'UMG n'est pas enregistré au bilan et est présenté parmi les engagements donnés non enregistrés au bilan. Alors que l'artiste ou les autres parties sont également dans l'obligation de livrer un contenu ou un autre produit à la société (généralement dans le cadre d'accords d'exclusivité), cette contrepartie ne peut être estimée de manière fiable et de ce fait ne figure pas en engagements reçus.

NOTE 11. CONTRATS DE LOCATION

À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*. Conformément à ses dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. En outre, Vivendi a appliqué ce changement de norme au bilan, au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2019. Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1 et 1.3.5.7.

11.1. DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Au 31 décembre 2019, le montant des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location s'établit à 1 245 millions d'euros (1 131 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019) après déduction des amortissements cumulés et pertes de valeurs pour 741 millions d'euros au 31 décembre 2019 (499 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019). Ces droits d'utilisation concernent les contrats de locations immobilières.

Variation des droits d'utilisation

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019
Solde au 1^{er} janvier 2019	1 131
Dotations aux amortissements	(220)
Acquisitions/augmentations	265
Cessions/diminutions	(1)
Regroupements d'entreprises	40
Écarts de conversion et autres	30
Solde au 31 décembre 2019	1 245

11.2. DETTES LOCATIVES

Réconciliation entre les locations non enregistrées au bilan au 31 décembre 2018 et les dettes locatives au 1^{er} janvier 2019

(en millions d'euros)	
Locations non enregistrées au bilan au 31 décembre 2018	1 436
Location dont la durée résiduelle est inférieure à 12 mois (location de courte durée)	(7)
Location d'actifs de faible valeur	-
Paiement de loyers variables (hors loyers indexés)	-
Options de renouvellement ou de résiliation raisonnablement certaines	101
Autres	20
Loyers non actualisés au 1^{er} janvier 2019	1 550
Effet d'actualisation	(210)
Garantie de valeur résiduelle	-
Composantes non locatives	-
Dettes de contrats de location simple au 1^{er} janvier 2019	1 340
Dettes de contrats de location financement	-
Total des dettes locatives au 1^{er} janvier 2019	1 340

Maturité des dettes locatives

La maturité des dettes locatives est fondée sur des hypothèses prises dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16. Au 1^{er} janvier 2019, le taux d'emprunt marginal moyen pondéré des dettes locatives s'établit à 3,21 %.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019
Maturité		
2020	236	218
2021-2024	720	698
Après 2024	503	424
Dettes locatives	1 459	1 340

11.3. CHARGES SUR OBLIGATIONS LOCATIVES

La charge sur obligation locative enregistrée au compte de résultat s'est élevée à 263 millions d'euros sur l'exercice 2019 (contre 274 millions d'euros sur l'exercice 2018 relatifs aux contrats de location simple selon IAS 17).

NOTE 12. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

12.1. PRINCIPALES PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2019, les principales sociétés comptabilisées par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence sont les suivantes :

- ▶ Telecom Italia : opérateur de téléphonie fixe et mobile en Italie et au Brésil ;
- ▶ Banijay Group Holding : producteur et distributeur de programmes audiovisuels ;
- ▶ Vevo : plateforme internet de vidéos clips et de divertissement musicaux premium.

(en millions d'euros)	Pourcentage de contrôle		Valeur nette comptable des sociétés mises en équivalence	
	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Telecom Italia (a)	23,94 %	23,94 %	3 248	3 130
Banijay Group Holding (b)	31,4 %	31,4 %	148	145
Vevo	49,4 %	49,4 %	78	81
Autres			46	62
			3 520	3 418

(a) Au 31 décembre 2019, Vivendi détient 3 640 millions d'actions ordinaires Telecom Italia avec droit de vote, soit 23,94 % représentant 17,15 % du capital total. Au cours de Bourse au 31 décembre 2019 (0,556 euro par action ordinaire), la valeur de marché de cette participation s'établit à 2 025 millions d'euros. Pour une analyse de la valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2019, se reporter infra au paragraphe 12.2.

(b) Le 26 octobre 2019, Banijay Group Holding a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de 100 % du capital d'Endemol Shine.

Variation de la valeur des participations mises en équivalence

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Solde en début de période	3 418	4 526
Acquisitions	12	-
Cessions	-	-
Dépréciation	(9)	(a) (1 066)
Quote-part dans le résultat net de la période (b)	71	129
Variation des autres éléments du résultat global	53	(164)
Dividendes perçus	(8)	(7)
Autres	(17)	-
Solde en fin de période	3 520	3 418

(a) Sur l'exercice 2018, Vivendi avait déprécié sa participation dans Telecom Italia à hauteur de 1 066 millions d'euros (se reporter infra).

(b) Comprend essentiellement la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia pour 67 millions d'euros sur l'exercice 2019 (se reporter infra), contre 122 millions d'euros sur l'exercice 2018.

12.2. TELECOM ITALIA

Mise en équivalence de Telecom Italia

Au 31 décembre 2019, sans changement par rapport au 31 décembre 2018, Vivendi détient 3 640 millions d'actions ordinaires de Telecom Italia, représentant 23,94 % des droits de vote et 17,15 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote.

Au 31 décembre 2019, Vivendi estime toujours disposer du pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, compte tenu notamment des 23,94 % de droits de vote qu'il détient, et considère donc exercer une influence notable sur Telecom Italia.

Quote-part de résultat

Vivendi s'appuie sur les informations financières publiques de Telecom Italia pour mettre en équivalence sa participation dans Telecom Italia. Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de Telecom Italia, Vivendi comptabilise de façon systématique sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia avec un trimestre de décalage. Ainsi, sur l'exercice 2019, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2018 et des neuf premiers mois de l'exercice 2019 pour un montant total de 67 millions d'euros, déterminé comme suit :

- 1 million d'euros, correspondant à la quote-part de profit pour le quatrième trimestre 2018, calculée sur la base des informations financières de l'exercice clos le 31 décembre 2018 publiées par Telecom Italia le 21 février 2019;
- 126 millions d'euros, correspondant à la quote-part de profit pour les neuf premiers mois de l'exercice 2019, calculée sur la base des

informations financières des neuf premiers mois de l'exercice 2019 publiées par Telecom Italia le 7 novembre 2019;

- -60 millions d'euros, exclus du résultat net ajusté, correspondant à l'amortissement des actifs incorporels liés à l'allocation du prix d'acquisition de Telecom Italia.

Par ailleurs, la quote-part de charges et produits en provenance de Telecom Italia comptabilisée directement en capitaux propres s'élève à 51 millions d'euros sur l'exercice 2019, dont 11 millions d'euros correspondant à des écarts de conversion.

Valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, le cours de Bourse des actions ordinaires de Telecom Italia (0,556 euro par action) est inférieur au coût moyen d'achat par Vivendi (1,0709 euro par action). Pour mémoire, au 31 décembre 2018, Vivendi a déprécié sa participation mise en équivalence à hauteur de 1 066 millions d'euros, pour une valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établissant à 3 131 millions d'euros (0,86 euro par action). Au 31 décembre 2019, Vivendi s'est assuré qu'il n'existait pas d'indicateurs susceptibles de laisser penser que sa participation dans Telecom Italia avait perdu de sa valeur au cours de l'exercice 2019. Comme chaque année, le test a été mis en œuvre avec l'aide d'un évaluateur indépendant et la valeur déterminée selon les méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes). La Direction de Vivendi a conclu à l'absence d'éléments indiquant une réduction de la valeur de sa participation par rapport au 31 décembre 2018. Dans les comptes consolidés de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit ainsi à 3 248 millions d'euros.

Informations financières à 100%

Les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Telecom Italia, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Comptes neuf mois au 30 septembre 2019	Comptes annuels au 31 décembre 2018
<i>Date de publication par Telecom Italia :</i>	<i>7 novembre 2019</i>	<i>21 février 2019</i>
Actifs non courants	60 675	56 890
Actifs courants	8 798	8 729
Total actif	69 473	65 619
Capitaux propres	22 544	21 747
Passifs non courants	36 151	30 991
Passifs courants	10 778	12 881
Total passif	69 473	65 619
<i>Dont dette financière nette (a)</i>	<i>28 447</i>	<i>25 995</i>
Chiffre d'affaires	13 423	18 940
EBITDA (a)	6 499	7 403
Résultat net, part du groupe	852	(1 411)
Résultat global, part du groupe	858	(1 784)

(a) Mesures à caractère non strictement comptable, telles que publiées par Telecom Italia (*Alternative Performance Measures*).

NOTE 13. ACTIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Total	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net						
Dépôts à terme (a)	154	154	-	549	549	-
Niveau 1						
OPCVM obligataires (a)	50	50	-	50	50	-
Participations cotées	1 001	-	1 001	789	-	789
Autres actifs financiers	5	5	-	5	5	-
Niveau 2						
Participation non cotées	42	-	42	-	-	-
Instruments financiers dérivés	25	8	17	38	16	22
Niveau 3 – Autres actifs financiers (b)	31	-	31	44	-	44
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (c)						
Niveau 1 – Participations cotées	925	-	925	936	-	936
Niveau 2 – Participation non cotées	22	-	22	20	-	20
Niveau 3 – Participation non cotées	38	-	38	47	-	47
Actifs financiers évalués au coût amorti	225	38	187	(d) 714	470	244
Actifs financiers	2 518	255	2 263	3 192	1 090	2 102

Les trois niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

(a) Correspondent aux actifs financiers de gestion de trésorerie, inclus dans la trésorerie disponible : se reporter à la note 15.

(b) 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.

(c) Ces actifs correspondent aux participations cotées et non cotées que Vivendi a décidé de classer dans la rubrique de « juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ».

(d) Au 31 décembre 2018, ces actifs financiers comprenaient notamment :

- la créance de 429 millions d'euros sur la vente à terme du solde de la participation dans Ubisoft cédée le 5 mars 2019 (se reporter à la note 2.4);
- le dépôt en numéraire de 70 millions d'euros dans le cadre d'une promesse d'achat d'un terrain sur l'île Seguin à Boulogne-Billancourt restitué le 25 mars 2019 (se reporter à la note 23.1).

PORTFEUILLE DE PARTICIPATIONS ET ACTIFS FINANCIERS COTÉS

	31 décembre 2019								
	Nombre d'actions détenues	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (b)	Cours de Bourse	Valeur comptable	Variation de valeur sur l'exercice	Plus/(moins) value latente cumulée	Sensibilité à +/-10 pts
	(en milliers)			(en euros/action)		(en millions d'euros)			
Mediaset	340 246	(a) 9,99 %	28,80 %	3,70	2,66	905	(29)	(354)	+91/-91
Autres						1 021	210	959	
Total						1 926	181	605	

	31 décembre 2018								
	Nombre d'actions détenues	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (b)	Cours de Bourse	Valeur comptable	Variation de valeur sur l'exercice	Plus/(moins) valeur latente cumulée	Sensibilité à +/-10 pts
	(en milliers)			(en euros/action)		(en millions d'euros)			
Mediaset	340 246	(a) 9,99 %	28,80 %	3,70	2,74	934	(165)	(325)	+93/-93
Ubisoft (c)	6 550	5,23 %	5,80 %	31,98	na	429	na	na	na
Autres						791	440	749	
Total						2 154	275	424	

na : non applicable.

(a) L'accord de partenariat conclu entre Vivendi et Mediaset le 8 avril 2016 fait l'objet de litiges. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante (se reporter à la note 24).

(b) Ces montants incluent les frais et taxes d'acquisition.

(c) Dans le cadre de la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft, soit 30 489 milliers d'actions, le solde des 6 550 milliers d'actions ont été vendues à terme le 5 mars 2019 (se reporter à la note 2.4). Dans le bilan consolidé au 31 décembre 2018, Vivendi avait comptabilisé une créance sur cession de titres, pour le montant de la vente à terme (429 millions d'euros).

RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Dans le cadre d'une stratégie d'investissement durable, Vivendi a constitué un portefeuille de participations dans des sociétés françaises ou européennes, cotées ou non cotées, des secteurs des télécommunications et des médias qui sont des leaders de la production et de la distribution de contenus.

Au 31 décembre 2019, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Telecom Italia) qui représente une valeur de

marché cumulée de l'ordre de 3,95 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2019, les plus ou moins-values latentes afférentes représentent une moins-value nette s'élevant à environ 1,3 milliard d'euros (avant impôts). Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 1,7 milliard d'euros sur la situation financière de Vivendi ; une baisse uniforme de 20 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence cumulée négative d'environ 2,1 milliards d'euros sur la situation financière de Vivendi.

NOTE 14. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

VARIATION NETTE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

(en millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2019 (a)	Variation du BFR opérationnel (b)	Regroupements d'entreprises	Cessions en cours ou réalisées	Variation des écarts de conversion	Autres (c)	31 décembre 2019
Stocks	206	-	66	-	3	2	277
Créances d'exploitation et autres	5 311	(3)	262	(1)	52	40	5 661
<i>Dont créances clients</i>	3 840	(110)	221	1	36	(9)	3 979
<i>dépréciation des créances clients</i>	(197)	16	(27)	-	(1)	4	(205)
Éléments d'actif	5 517	(3)	328	(1)	55	42	5 938
Dettes d'exploitation et autres	9 513	61	676	17	122	105	10 494
Autres passifs non courants	223	3	5	(1)	4	(51)	183
Éléments de passif	9 736	64	681	16	126	54	10 677
Variation nette du BFR	(4 219)	(67)	(353)	(17)	(71)	(12)	(4 739)

(en millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2018 (d)	Variation du BFR opérationnel (b)	Regroupements d'entreprises	Cessions en cours ou réalisées	Variation des écarts de conversion	Autres (c)	31 décembre 2018
Stocks	177	29	-	-	3	(3)	206
Créances d'exploitation et autres	5 208	65	28	(17)	(6)	36	5 314
<i>Dont créances clients</i>	3 828	(29)	14	(9)	(15)	51	3 840
<i>dépréciation des créances clients</i>	(182)	(20)	-	3	-	2	(197)
Éléments d'actif	5 385	94	28	(17)	(3)	33	5 520
Dettes d'exploitation et autres	9 019	64	60	(3)	39	393	9 572
Autres passifs non courants	226	2	(1)	-	4	17	248
Éléments de passif	9 245	66	59	(3)	43	410	9 820
Variation nette du BFR	(3 860)	28	(31)	(14)	(46)	(377)	(4 300)

(a) À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*.

(b) Hors achats de contenus.

(c) Comprend principalement les variations de BFR relatives aux achats de contenus, aux investissements industriels et autres.

(d) Au 1^{er} janvier 2018, la variation nette du BFR intégrait les retraitements liés à l'application d'IFRS 9 pour -10 millions d'euros.

CRÉANCES D'EXPLOITATION ET AUTRES

Risque de crédit

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 permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

Les filiales opérationnelles de Vivendi ont mis en place des procédures et des systèmes de suivi de leurs créances clients et de relance des impayés. En outre, Havas assure ses principaux risques clients dans le monde auprès d'un assureur-crédit de premier plan. De la même façon, certaines filiales d'UMG recourent ponctuellement au même système d'assurance.

DETTES D'EXPLOITATION ET AUTRES

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019
Dettes fournisseurs		5 057	4 874
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	10.2	2 251	2 037
Autres		3 186	2 602
Dettes d'exploitation et autres		10 494	9 513

NOTE 15. TRÉSORERIE DISPONIBLE

La trésorerie disponible de Vivendi correspond à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie ainsi qu'aux actifs financiers de gestion de trésorerie classés en actifs financiers courants. Selon la définition de Vivendi, 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, des attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau (a)	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau (a)
Dépôts à terme	154	na	na	549	na	na
OPCVM obligataires	50	50	1	50	50	1
Actifs financiers de gestion de trésorerie	204			599		
Trésorerie	339	na	na	438	na	na
Dépôts à terme et comptes courants	1 602	na	na	1 999	na	na
OPCVM monétaires	189	189	1	1 306	1 306	1
OPCVM obligataires	-	-	1	50	50	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 130			3 793		
Trésorerie disponible	2 334			4 392		

na : non applicable.

(a) Le niveau 1 correspond à une valorisation fondée sur des prix cotés sur des marchés actifs (les trois niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1).

Sur l'exercice 2019, le taux moyen de rémunération des placements de Vivendi s'est élevé à 0,64 % (contre 0,50 % en 2018).

RISQUE DES PLACEMENTS ET RISQUE DE CONTREPARTIE

Vivendi SA centralise sur une base quotidienne les excédents de trésorerie (« cash pooling ») de l'ensemble des entités contrôlées (i) en l'absence de réglementations locales contraignantes concernant les transferts d'avoirs financiers ou (ii) en l'absence d'autres accords.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie disponible du groupe s'élève à 2 334 millions d'euros (contre 4 392 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 1 479 millions d'euros détenus par Vivendi SA (contre 3 354 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La politique de gestion des placements de Vivendi a pour objectif principal de minimiser son exposition au risque de contrepartie. Pour ce faire, 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 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 LIQUIDITÉ

Au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Vivendi estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, ses excédents de trésorerie, nets des sommes utilisées pour réduire sa dette, ainsi que les fonds disponibles via les lignes de crédit bancaire non utilisées (se reporter à la note 20.3) seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (y compris les remboursements d'emprunts obligataires), le paiement des impôts, la distribution de dividendes, le rachat éventuel d'actions dans le cadre des autorisations existantes, ainsi que ses projets d'investissements, le cas échéant, au cours des 12 prochains mois.

NOTE 16. CAPITAUX PROPRES

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL DE VIVENDI SA

(en milliers)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Nombre d'actions composant le capital social (valeur nominale : 5,5 euros par action)	1 184 576	1 306 234
Titres d'autocontrôle	(14 001)	(38 264)
Nombre net d'actions	1 170 575	1 267 970
Nombre brut de droits de vote	1 258 445	1 387 889
Titres d'autocontrôle	(14 001)	(38 264)
Nombre net de droits de vote	1 244 444	1 349 625

Le 17 juillet 2019, Vivendi SA a réalisé une augmentation de capital de 113 millions d'euros, par voie d'émission de 5 376 milliers d'actions nouvelles, souscrites dans le cadre du Plan d'épargne groupe et du plan à effet de levier (se reporter à la note 19.1.2).

Au 31 décembre 2019, le capital social de Vivendi SA s'élève à 6 515 millions d'euros, divisé en 1 184 576 milliers d'actions. Par ailleurs, au 31 décembre 2019, il reste 3 078 milliers d'options de souscription d'actions

et 5 282 milliers d'actions de performance en cours de validité, soit une augmentation minimale potentielle du capital social de 46 millions d'euros (soit 0,71 %).

Au cours de l'exercice 2019 et jusqu'au 10 février 2020 (date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019), les principales opérations sur le capital social de Vivendi SA sont les suivantes :

	Programme de rachat		Annulation d'actions			
	% du capital (a)	en milliers d'actions	en milliers d'actions		Total	% du capital (a)
		Total	Issues du programme de rachat	Autres		
Rachats effectués entre le 28 mai et le 25 juillet 2019	5,00 %	65 465				
Annulation d'actions autodétenues le 17 juin 2019			20 018	(b) 29 982	50 000	3,82 %
Annulation d'actions autodétenues le 25 juillet 2019			44 679	-	44 679	3,41 %
Rachats effectués entre le 7 août et le 13 novembre 2019	2,13 %	27 866				
Rachats entre le 18 novembre et le 31 décembre 2019	1,11 %	14 579				
Annulation d'actions autodétenues le 26 novembre 2019			32 083	(c) 4 169	36 252	2,77 %
Total au 31 décembre 2019	8,24 %	107 910	96 780	34 151	130 931	10,00 %
Rachats effectués entre le 1 ^{er} janvier et le 10 février 2020	0,61 %	7 973				
Total au 10 février 2020	8,85 %	115 883	96 780	34 151	130 931	10,00 %

(a) À la date de mise en œuvre du programme.

(b) Actions précédemment adossées à la croissance externe.

(c) Actions précédemment adossées à la couverture des plans d'actions de performance.

RACHATS D'ACTIONS

Le 15 avril 2019, l'Assemblée générale des actionnaires a adopté les deux résolutions suivantes qui concernent des rachats d'actions :

- ▶ le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 19 avril 2018 de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social, les actions acquises pouvant être annulées dans la limite maximum de 10 % du capital ;
- ▶ l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 25 euros par action, dans la limite de 25 % du capital social et d'annuler les actions acquises.

À la suite de la décision du Directoire du 24 mai 2019 et conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, Vivendi a mis en œuvre un programme de rachat de ses propres actions dans la limite de 10 % du capital social et au prix unitaire maximum de 25 euros :

- ▶ entre le 28 mai et le 25 juillet 2019, Vivendi a racheté 65 465 milliers d'actions à un cours moyen de 24,60 euros par action, pour un montant global de 1 610 millions d'euros ;
- ▶ entre le 7 août et le 13 novembre 2019, Vivendi a racheté 27 866 milliers d'actions, à un cours moyen de 24,88 euros par action, pour un montant global de 693 millions d'euros ;
- ▶ entre le 18 novembre 2019 et le 31 décembre 2019, Vivendi a racheté 14 579 milliers d'actions à un cours moyen de 24,76 euros par action, pour un montant global de 361 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, ces opérations successives ont donc permis à Vivendi de racheter 107 910 milliers de ses propres actions en vue de les annuler, à un cours moyen de 24,69 euros par action, pour un montant global de 2 664 millions d'euros (hors frais et taxes pour un montant de 9 millions d'euros). Au 31 décembre 2019, Vivendi détenait 14 001 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 1,18 % du capital (contre 2,93 % du capital au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, Vivendi a comptabilisé un passif financier de 360 millions d'euros au titre des engagements fermes liés au programme de rachat d'action en cours d'exécution à cette date.

Entre le 1^{er} janvier et le 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, Vivendi a racheté 7 973 milliers d'actions en vue de les annuler à un cours moyen de 24,74 euros par action, pour un montant global de 197 millions d'euros. Au 10 février 2020, Vivendi détenait 21 973 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 1,85 % du capital (à date de mise en œuvre du programme), dont 19 103 milliers d'actions adossées à l'annulation et 2 870 milliers d'actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance.

Le 10 février 2020, le Directoire a décidé de poursuivre ce programme jusqu'au 17 avril 2020, pour acquérir le solde de 15 048 milliers d'actions au prix maximum de 25 euros par action.

Le 20 avril 2020, lors de l'Assemblée générale, les actionnaires seront notamment appelés à voter sur deux résolutions qui concernent des rachats d'actions :

- ▶ une résolution proposera le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 15 avril 2019 de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 26 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2020-2021), les actions acquises pouvant être annulées dans la limite de 10 % du capital ;

- ▶ une autre concernera le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 26 euros par action, dans la limite de 30 % du capital social (ou 20 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du nouveau programme, qui s'imputent sur ce plafond de 30 %), et d'annuler les actions acquises.

ANNULATION D'ACTIONS

À la suite de la décision du Directoire du 17 juin 2019 et conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, Vivendi a procédé à une réduction de son capital par voie d'annulation de 50 000 milliers d'actions autodétenues, soit 3,82 % du capital social, pour une valeur comptable de 990 millions d'euros. Sur les 50 000 milliers d'actions annulées :

- ▶ 29 982 milliers d'actions sont issues de 35 093 milliers d'actions adossées à la croissance externe et réaffectées à l'annulation ; le solde de 5 111 milliers d'actions a été réaffecté à la couverture de plans d'actions de performance ;
- ▶ 20 018 milliers d'actions sont issues des acquisitions réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions mis en œuvre le 28 mai 2019 (voir supra).

Dans le cadre de la même autorisation, le Directoire du 25 juillet 2019 a décidé d'annuler 44 679 milliers d'actions achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions en cours et représentant 3,41 % du capital social à la date de mise en œuvre du programme pour une valeur comptable de 1 105 millions d'euros.

À la suite de la décision du Directoire du 26 novembre 2019 et conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 15 avril 2019, Vivendi a procédé à une réduction de son capital par voie d'annulation de 36 252 milliers d'actions autodétenues, soit 2,77 % du capital social (à la date de mise en œuvre du programme), pour une valeur comptable de 870 millions d'euros. Sur les 36 251 milliers d'actions annulées :

- ▶ 32 083 milliers d'actions sont issues des actions achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions en cours ;
- ▶ 4 169 milliers d'actions détenues par Vivendi, précédemment adossées à la couverture des plans d'action de performance et réaffectées à l'annulation.

En conséquence, le nombre d'actions annulées entre le 17 juin et le 26 novembre 2019 s'élève à 130 931 milliers d'actions, soit 10 % du capital social à la date de mise en œuvre du programme.

DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2019 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 10 février 2020, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire de 0,60 euro par action (en hausse de 20 % par rapport à l'année précédente) représentant un montant total distribué d'environ 711 millions d'euros. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 13 février 2020 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020. Le détachement du coupon interviendrait le 21 avril 2020 pour une mise en paiement le 23 avril 2020.

Le 18 avril 2019, au titre de l'exercice 2018, un dividende ordinaire de 0,50 euro par action a été versé (après détachement du coupon le 16 avril 2019), représentant un montant total distribué de 636 millions d'euros.

NOTE 17. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2019	1 ^{er} janvier 2019
Avantages au personnel (a)		859	700
Coûts de restructuration (b)		112	51
Litiges	24	289	198
Pertes sur contrats long terme		39	37
Passifs liés à des cessions (c)		16	20
Autres provisions (d)		306	284
Provisions		1 621	1 290
Déduction des provisions courantes		(494)	(419)
Provisions non courantes		1 127	871

(a) Comprennent les rémunérations différées ainsi que les provisions au titre des régimes d'avantages au personnel à prestations définies mais ne comprennent pas les indemnités de départ qui sont provisionnées dans les coûts de restructuration.

(b) Comprennent essentiellement les provisions pour restructuration de Groupe Canal+ (97 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 40 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019) et d'UMG (13 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 10 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019).

(c) Certains engagements donnés dans le cadre de cessions font l'objet de provisions. Outre leur caractère non significatif, le montant de ces provisions n'est pas détaillé car leur divulgation pourrait être de nature à porter préjudice à Vivendi.

(d) Comprennent notamment des provisions pour litiges dont le montant et la nature ne sont pas détaillés car leur divulgation pourrait être de nature à porter préjudice à Vivendi.

VARIATION DES PROVISIONS

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Solde en début de période	(a) 1 290	1 927
Dotations	279	280
Utilisations	(174)	(231)
Reprises	(98)	(123)
Regroupements d'entreprises	110	-
Cessions, variation des écarts de conversion et autres	214	(b) (576)
Solde en fin de période	1 621	1 277

(a) Conformément aux dispositions de la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 (pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1 et 11).

(b) Certains reclassements ont été effectués dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, notamment concernant les provisions au titre de l'intégration fiscale en 2012 et en 2015 (respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros ; se reporter à la note 6.5) ainsi que d'autres provisions pour litiges.

NOTE 18. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

18.1. ANALYSE DE LA CHARGE RELATIVE AUX RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

Le tableau ci-dessous présente le coût des régimes d'avantages au personnel hors composante financière. Le coût total des régimes d'avantages au personnel à prestations définies est présenté dans la note 18.2.2, infra.

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Régimes à cotisations définies		67	62
Régimes à prestations définies	18.2.2	6	26
Régimes d'avantages au personnel		73	88

18.2. RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

18.2.1. Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité

Taux d'actualisation, taux de rendement attendu des placements et taux d'augmentation des salaires

Les hypothèses prises en compte pour l'évaluation des régimes à prestations définies ont été déterminées conformément aux principes comptables présentés dans la note 1.3.8 et ont été utilisées de façon permanente depuis de nombreuses années. Les hypothèses démographiques (taux d'augmentation des salaires notamment) sont spécifiques à chaque société. Les hypothèses financières (taux d'actualisation notamment) sont déterminées par des

actuares et autres conseils indépendants, et revues par la Direction financière de Vivendi. 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 retenus sont ainsi utilisés, à la date de clôture, pour déterminer la meilleure estimation par la Direction financière de Vivendi de l'évolution attendue des paiements futurs à compter de la date de début du versement des prestations.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 19, le rendement attendu des placements de l'exercice est évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements à la clôture de l'exercice précédent.

En moyenne pondérée

	Prestations de retraite		Prestations complémentaires	
	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation (a)	1,3 %	2,3 %	2,9 %	3,9 %
Taux d'augmentation des salaires	1,3 %	1,7 %	na	na
Duration des engagements (en années)	15,0	15,0	9,3	8,8

na : non applicable.

(a) Une hausse de 50 points du taux d'actualisation (respectivement une baisse de 50 points) se serait traduite en 2019 par une diminution de 1,2 million d'euros de la charge avant impôts (respectivement une augmentation de 0,3 million d'euros) et aurait fait diminuer les engagements de prestations de retraite et prestations complémentaires de 101 millions d'euros (respectivement augmenter ces engagements de 110 millions d'euros).

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations de retraite

	États-Unis		Royaume-Uni		Allemagne		France	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation	3,00 %	4,00 %	1,75 %	2,75 %	0,50 %	1,50 %	0,50 %	1,50 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	na	3,50 %	1,75 %	1,75 %	3,39 %	3,47 %

na : non applicable.

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations complémentaires

	États-Unis		Canada	
	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation	3,00 %	4,00 %	2,75 %	3,75 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	na	na

na : non applicable.

Répartition des actifs de couverture

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actions	7 %	13 %
Obligations	26 %	21 %
Fonds diversifiés	9 %	10 %
Contrats d'assurance	39 %	39 %
Immobilier	1 %	1 %
Disponibilités et autres	18 %	16 %
Total	100 %	100 %

Les actifs de couverture sont pour l'essentiel des actifs financiers négociés activement sur les marchés financiers organisés.

Ces actifs ne comprennent aucun immeuble occupé ou actif utilisé par le groupe et aucune action ou instrument de dette du groupe Vivendi.

Évolution des coûts des plans de prestations complémentaires

Aux fins d'évaluation des engagements au titre des plans de prestations complémentaires, Vivendi a pris pour hypothèse un recul graduel de la croissance annuelle par tête du coût des prestations de prévoyance/santé

couvertes de 6,1 % pour les catégories avant et après 65 ans en 2019, jusqu'à 4,4 % pour ces catégories d'ici à 2029. En 2019, une progression d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait augmenter les engagements des plans de prestations complémentaires de 7 millions d'euros et progresser la charge avant impôts de 0,3 million d'euros. À l'inverse, un recul d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait baisser les engagements des plans de prestations complémentaires de 6 millions d'euros et diminuer la charge avant impôts de 0,3 million d'euros.

18.2.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées

(en millions d'euros)	Prestations de retraite		Prestations complémentaires		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Coût des services rendus	28	27	-	-	28	27
Coût des services passés (a)	(23)	(2)	-	-	(23)	(2)
(Gains)/pertes sur liquidation	-	-	-	-	-	-
Autres	1	1	-	-	1	1
Incidence sur les charges administratives et commerciales	6	26	-	-	6	26
Effet de désactualisation des passifs actuariels	24	22	5	5	29	27
Rendement attendu des actifs de couverture	(13)	(11)	-	-	(13)	(11)
Incidence sur les autres charges et produits financiers	11	11	5	5	16	16
Charge de la période comptabilisée en résultat	17	37	5	5	22	42

(a) Le coût des services passés en 2019 comprend un produit d'exploitation de 20,9 millions d'euros correspondant à l'incidence des modalités de gestion découlant de l'application de la loi Pacte aux régimes de retraite additif et différentiel à prestations définies de Vivendi SA.

En 2019, le montant des prestations payées s'élevait à 51 millions d'euros au titre des retraites (50 millions d'euros en 2018), dont 19 millions d'euros par les fonds de couverture (17 millions d'euros en 2018), et à 10 millions d'euros au titre des prestations complémentaires (8 millions d'euros en 2018).

18.2.3. Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires

Variation de la valeur des engagements, de la juste valeur des actifs de couverture et de la couverture financière

(en millions d'euros)	Note	Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31 décembre 2019		
		Valeur des engagements (A)	Juste valeur des actifs de couverture (B)	(Provisions)/actifs nets comptabilisés au bilan (B)-(A)
Solde en début de période		1 205	553	(652)
Coût des services rendus		28		(28)
Coût des services passés		(23)		23
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		-	(1)	(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				(6)
Effet de désactualisation des passifs actuariels		29		(29)
Rendement attendu des actifs de couverture			13	13
Incidence sur les autres charges et produits financiers				(16)
Charge de la période comptabilisée en résultat				(22)
Écarts actuariels d'expérience (a)		37	76	39
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		(4)		4
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières (b)		200		(200)
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				(157)
Cotisations salariales		2	2	-
Cotisations patronales		-	55	55
Prestations payées par le fonds		(19)	(19)	-
Prestations payées par l'employeur		(42)	(42)	-
Regroupements d'entreprises (c)		24	-	(24)
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		35	28	(7)
Solde en fin de période		1 472	665	(807)
<i>Dont engagements couverts totalement ou partiellement</i>		<i>1 006</i>		
<i>engagements non couverts (d)</i>		<i>466</i>		
<i>Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel</i>				<i>9</i>
<i>provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (e)</i>	17			<i>(816)</i>

		Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31 décembre 2018		
		Valeur des engagements	Juste valeur des actifs de couverture	(Provisions)/actifs nets comptabilisés au bilan
(en millions d'euros)	Note	(A)	(B)	(B)-(A)
Solde en début de période		1 253	549	(704)
Coût des services rendus		27		(27)
Coût des services passés		(2)		2
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		-	(1)	(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				(26)
Effet de désactualisation des passifs actuariels		27		(27)
Rendement attendu des actifs de couverture			11	11
Incidence sur les autres charges et produits financiers				(16)
Charge de la période comptabilisée en résultat				(42)
Écarts actuariels d'expérience (a)		(7)	(5)	2
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		(9)		9
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières (f)		(32)		32
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				43
Cotisations salariales		3	3	-
Cotisations patronales		-	58	58
Prestations payées par le fonds		(17)	(17)	-
Prestations payées par l'employeur		(42)	(42)	-
Regroupements d'entreprises		-	-	-
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		4	(3)	(7)
Solde en fin de période		1 205	553	(652)
<i>Dont engagements couverts totalement ou partiellement</i>		<i>799</i>		
<i>engagements non couverts (d)</i>		<i>406</i>		
<i>Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel</i>				<i>9</i>
<i>provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (e)</i>	17			<i>(661)</i>

(a) Correspondent à l'incidence sur les engagements de l'écart entre les hypothèses actuarielles à la clôture précédente et les réalisations effectives sur l'exercice, ainsi qu'à la différence entre le rendement attendu des actifs de couverture à la clôture précédente et le rendement réalisé des actifs de couverture sur l'exercice.

(b) Correspond à hauteur de 210 millions d'euros à la baisse des taux d'actualisation en 2019, dont 81 millions d'euros en zone euro, 107 millions d'euros au Royaume-Uni et 18 millions d'euros aux États-Unis.

(c) Correspond pour l'essentiel à l'impact de l'acquisition le 1^{er} février 2019 d'Editis sur la valeur des engagements et de la provision nette.

(d) Certains plans, en accord avec la législation locale ou la pratique locale, ne sont pas couverts par des actifs de couverture. Aux 31 décembre 2019 et 31 décembre 2018, il s'agit principalement des plans de retraite supplémentaires aux États-Unis, des plans de retraite en Allemagne et des plans de prestations complémentaires aux États-Unis.

(e) Dont provision courante de 55 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 51 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(f) Correspondait à hauteur de 29 millions d'euros à la hausse des taux d'actualisation en 2018, dont 23 millions d'euros au Royaume-Uni et 4 millions d'euros aux États-Unis.

Valeur des engagements et juste valeur des actifs de couverture des plans détaillés par pays

(en millions d'euros)	Prestations de retraite (a)		Prestations complémentaires (b)		Total	
	31 décembre		31 décembre		31 décembre	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Valeur des engagements						
Sociétés établies aux États-Unis	118	113	115	107	233	220
Sociétés établies au Royaume-Uni (c)	559	432	3	2	562	434
Sociétés établies en Allemagne	198	184	-	-	198	184
Sociétés établies en France	380	279	3	3	383	282
Autres	84	75	12	10	96	85
	1 339	1 083	133	122	1 472	1 205
Juste valeur des actifs de couverture						
Sociétés établies aux États-Unis	54	52	-	-	54	52
Sociétés établies au Royaume-Uni (c)	495	395	-	-	495	395
Sociétés établies en Allemagne	2	2	-	-	2	2
Sociétés établies en France	59	52	-	-	59	52
Autres	55	52	-	-	55	52
	665	553	-	-	665	553
Provision nette						
Sociétés établies aux États-Unis	(64)	(61)	(115)	(107)	(179)	(168)
Sociétés établies au Royaume-Uni (c)	(64)	(37)	(3)	(2)	(67)	(39)
Sociétés établies en Allemagne	(196)	(182)	-	-	(196)	(182)
Sociétés établies en France	(321)	(227)	(3)	(3)	(324)	(230)
Autres	(29)	(23)	(12)	(10)	(41)	(33)
	(674)	(530)	(133)	(122)	(807)	(652)

(a) Aucun des régimes de retraite à prestations définies n'excède individuellement 10 % de la valeur totale des engagements et de la provision nette de ces régimes.

(b) Concernent essentiellement le plan de couverture médicale (hospitalisation, interventions chirurgicales, visites chez le médecin, prescriptions de médicaments) postérieure au départ en retraite et d'assurance-vie mis en place pour certains salariés et retraités aux États-Unis. En application de la réglementation en vigueur s'agissant de la politique de financement de ce type de régime, ce plan est non financé. Les principaux risques associés pour le groupe concernent l'évolution des taux d'actualisation, ainsi que l'augmentation des coûts des prestations (se reporter à l'analyse de sensibilité décrite en note 18.2.1).

(c) En décembre 2017, le fonds UMGPS au Royaume-Uni a souscrit une police d'assurance, dite « buy-in », couvrant les engagements de retraite. Cette police d'assurance est un actif du plan UMGPS. Elle a été souscrite après que certains membres ont exercé leur droit à sortir du plan UMGPS contre paiement d'un montant en numéraire. Vivendi continue à assumer les engagements vis-à-vis des bénéficiaires restants du plan. En principe, la valeur de l'engagement est égale à l'actif de couverture, et aucun passif net comptable de retraite n'est enregistré dans le bilan consolidé.

18.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs

Pour 2020, les contributions aux fonds de couverture et les paiements aux ayants droit par Vivendi sont estimés à 45 millions d'euros au titre des retraites, dont 31 millions d'euros aux fonds de couverture, et 10 millions d'euros au titre des prestations complémentaires.

Les estimations des prestations à payer aux participants par les fonds de retraite ou par Vivendi (en valeur nominale sur les dix prochaines années) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Prestations de retraite	Prestations complémentaires
2020	45	10
2021	62	10
2022	52	10
2023	38	10
2024	57	9
2025-2029	286	40

NOTE 19. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

19.1. PLANS ATTRIBUÉS PAR VIVENDI

19.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions

Les opérations sur les instruments en cours intervenues au cours des exercices 2018 et 2019 sont les suivantes :

	Options de souscription d'actions		Actions de performance
	Nombre d'options en cours (en milliers)	Prix d'exercice moyen pondéré des options en cours (en euros)	Nombre d'actions en cours (en milliers)
Solde au 31 décembre 2017	13 202	16,8	4 303
Attribuées	-	na	1 636
Exercées/Inscrites en compte	(a) (4 989)	17,9	(771)
Échues	(968)	20,2	na
Annulées	-	na	(b) (378)
Solde au 31 décembre 2018	7 245	15,6	4 790
Attribuées	-	na	1 647
Exercées/Inscrites en compte	(a) (3 897)	15,8	(759)
Échues	(265)	16,1	-
Annulées	(5)	16,0	(b) (396)
Solde au 31 décembre 2019	(c) 3 078	15,3	(d) 5 282
Acquises/Exercables au 31 décembre 2019	3 078	15,3	-
Droits acquis au 31 décembre 2019	3 078	15,3	699

na : non applicable.

(a) En 2019, les bénéficiaires ont exercé leurs options de souscription d'actions au cours de Bourse moyen pondéré de 24,8 euros (contre 22,3 euros pour les options exercées en 2018).

(b) Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 14 février 2019, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2016, 2017 et 2018 pour le plan d'actions de performance attribué en 2016. Il a constaté que l'ensemble des critères fixés avait été atteint. Toutefois, l'impact négatif de la situation en Italie n'étant pas reflété dans les résultats financiers, le Conseil de surveillance a décidé de ne confirmer l'attribution définitive du plan 2016 d'actions de performance qu'à hauteur de 75 % de l'attribution d'origine. En conséquence, 222 663 droits à actions de performance attribués en 2016 ont été annulés, dont 73 750 droits annulés concernant les membres du Directoire. En outre, 173 690 droits ont été annulés à la suite du départ de certains bénéficiaires.

Pour le plan d'actions de performance attribué en 2015, le Conseil de surveillance avait arrêté, dans sa séance du 15 février 2018, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2015, 2016 et 2017. Il avait constaté que la totalité des critères fixés n'avaient pas été atteints. L'attribution définitive du plan 2015 d'actions de performance portait sur 75 % de l'attribution d'origine ajustée. En conséquence, 243 464 droits à actions de performance attribués en 2015 avaient été annulés, dont 42 500 droits annulés concernant les membres du Directoire. En outre, 134 520 droits avaient été annulés à la suite du départ de certains bénéficiaires.

(c) Au cours de Bourse du 31 décembre 2019, la valeur intrinsèque cumulée des options de souscription d'actions restantes à exercer peut être estimée à 33 millions d'euros.

(d) La durée résiduelle moyenne avant livraison des actions de performance est de 1,3 année.

Se reporter à la note 16 pour l'impact potentiel sur le capital social de Vivendi SA des plans existants d'options de souscription d'actions et d'actions de performance.

Options de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2019

Fourchette de prix d'exercice	Nombre (en milliers)	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Durée de vie résiduelle moyenne pondérée (en années)
Inférieur à 15 €	801	11,9	2,3
15 €-16 €	1 210	15,8	0,3
16 €-17 €	14	16,7	0,6
17 €-18 €	1 053	17,2	1,3
Supérieur à 18 €	-	-	-
	3 078	15,3	1,2

Plan d'attribution d'actions de performance

Le 14 février 2019, Vivendi a attribué à des salariés et dirigeants 1 601 milliers d'actions de performance, dont 165 000 aux membres du Directoire. Le 17 mai 2018, Vivendi avait attribué à des salariés et dirigeants 1 632 milliers d'actions de performance, dont 175 000 aux membres du Directoire.

Au 14 février 2019, le cours de l'action s'établissait à 22,60 euros et le taux de dividendes était estimé à 2,21 % (contre 23,03 euros et 1,95 % respectivement au 17 mai 2018). Après prise en compte du coût lié à la période de conservation des actions (définie infra), le coût de l'incessibilité s'établit à 7,9 % du cours de l'action au 14 février 2019 (contre 8,1 % en 2018). En conséquence, la juste valeur de l'action de performance attribuée est estimée à 19,37 euros (contre 19,85 euros en 2018), soit une juste valeur globale du plan de 31 millions d'euros (contre 32 millions d'euros en 2018).

Sous réserve du respect des conditions de performance, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de trois ans sous condition de présence (période d'acquisition des droits), et les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans (période de conservation des actions). La comptabilisation de la charge est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits. Les principes retenus pour l'estimation et la comptabilisation de la valeur des instruments attribués sont décrits dans la note 1.3.10.

La réalisation des objectifs qui conditionnent l'attribution définitive est appréciée sur les trois exercices consécutifs en fonction des critères de performance suivants :

- ▶ indicateurs internes (pondération de 70 %) :
 - résultat net ajusté par action (50 %). En 2018, résultat opérationnel – EBIT (35 %) apprécié au niveau du groupe,
 - flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts – CFAIT (20 % contre 35 % en 2018) apprécié au niveau du groupe ;
- ▶ indicateurs externes (pondération de 30 %) liés à l'évolution de l'action Vivendi au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et au regard du CAC 40 (10 %).

Les actions attribuées sont de même catégorie que les actions ordinaires composant le capital social de Vivendi SA et par conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits de trois ans, les bénéficiaires auront droit aux dividendes ainsi qu'à l'exercice des droits de vote attachés à ces actions. La charge comptabilisée correspond à l'estimation de la valeur des instruments attribués au bénéficiaire, calculée comme la différence entre la juste valeur des actions à recevoir et la somme actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits.

Sur l'exercice 2019, la charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 24 millions d'euros, comparé à 16 millions d'euros en 2018.

19.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier

Le 17 juillet 2019 et le 19 juillet 2018, Vivendi a réalisé des augmentations de capital à travers un Plan d'épargne groupe et un plan à effet de levier qui a permis aux salariés du groupe, ainsi qu'aux retraités, de souscrire des actions Vivendi.

Ces actions, soumises à certaines restrictions concernant leur cession ou leur transfert durant une période de cinq ans, sont souscrites avec une décote d'un montant maximum de 15 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de Bourse précédant la date du Directoire qui a fixé le prix de souscription des actions nouvelles à émettre. La différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date constitue l'avantage accordé aux bénéficiaires. En outre, Vivendi a tenu compte d'une décote d'incessibilité, pour une période de cinq ans, qui vient en réduction de la valeur de l'avantage accordé aux salariés. La valeur des actions souscrites est estimée et figée à la date de fixation du prix de souscription des actions à émettre.

Les hypothèses de valorisation retenues sont les suivantes :

	2019	2018
Date d'octroi des droits	14 juin	18 juin
<i>Données à la date d'octroi :</i>		
Cours de l'action (en euros)	24,48	21,57
Taux de dividendes estimé	2,04 %	2,09 %
Taux d'intérêt sans risque	-0,44 %	-0,11 %
Taux d'emprunt 5 ans in fine	3,96 %	3,81 %
Taux de frais de courtage (repo)	0,36 %	0,36 %
Coût d'incessibilité par action	19,28 %	17,49 %

Pour le Plan d'épargne groupe (PEG), 531 milliers d'actions ont été souscrites en 2019 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 21,106 euros (contre 734 milliers d'actions au prix unitaire de 19,327 euros en 2018). En 2019 et 2018, aucune charge n'a été comptabilisée ; l'avantage accordé aux souscripteurs, calculé comme la différence favorable entre le prix de souscription et le cours de Bourse à la fin de la période de souscription au 14 juin 2019 et au 18 juin 2018 (décote de 13,8 %, et de 10,40 % en 2018), étant inférieur au coût d'incessibilité (19,3 %, et 17,49 % en 2018).

Pour le plan à effet de levier, 4 694 milliers d'actions ont été souscrites en 2019 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 21,106 euros (contre 4 259 milliers d'actions au prix unitaire de 19,327 euros en 2018). Le plan à effet de levier permet aux salariés et retraités de Vivendi et de ses filiales françaises et étrangères de souscrire des actions Vivendi via une augmentation de capital réservée en bénéficiant d'une décote à la souscription et in fine de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action souscrite. Un établissement financier mandaté par Vivendi assure la couverture de cette opération. Par ailleurs, 151 milliers d'actions ont été souscrites à travers une opération d'actionnariat salarié mise en place pour les salariés des filiales japonaises (contre 193 milliers d'actions en 2018). En 2019, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier s'élève à près de 1 million d'euros (inchangé par rapport à 2018).

Les opérations réalisées en France et à l'étranger à travers les fonds commun de placement d'entreprise (Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) ont permis de réaliser une augmentation de capital le 17 juillet 2019 d'un montant global de 113 millions d'euros (y compris primes d'émission), comparé à 100 millions d'euros le 19 juillet 2018.

19.2. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE PAR HAVAS GROUP

Les plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance étaient évalués sur la base du cours de l'action Havas Group au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions. Sous réserve du respect des conditions de performance selon certains plans, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de 36 à 51 mois sous condition de présence.

Les plans d'attribution en cours au 31 décembre 2019 sont les suivants :

- Le 10 mai 2016, le Conseil d'administration a attribué 2 584 milliers d'actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du groupe, dont 90 milliers d'actions pour M. Yannick Bolloré.

- Le 21 juillet 2016, le Conseil d'administration a attribué 148 milliers d'actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises.
- Le 28 février 2017, le Conseil d'administration a attribué 1 699 milliers d'actions gratuites au profit de grands cadres salariés français et étrangers.

Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du Retrait Obligatoire conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la Société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas.

En 2018, il a été individuellement proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites ou de performance Havas de se voir attribuer les actions correspondantes dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composent :

- d'une option de vente, permettant aux bénéficiaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et
- d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée.

Le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas.

Par dérogation, compte tenu de la proximité de l'échéance de la période d'acquisition applicable à un plan qui avait été attribué le 29 janvier 2014 (acquis le 29 avril 2018), ce prix d'exercice a correspondu au prix de l'offre, soit 9,25 euros, pour les attributaires de ce plan.

Au 31 décembre 2019, 1 265 milliers d'actions Havas (contre 2 297 milliers d'actions Havas au 31 décembre 2018) font l'objet d'un engagement de liquidité et seront donc attribuées aux bénéficiaires sous condition de présence à l'échéance de chaque plan puis rachetées par Vivendi, et 2 370 milliers d'actions Havas seront échangées contre un nombre voisin de 1 043 milliers d'actions Vivendi (parité de 0,44 action Vivendi pour une action Havas).

Les opérations sur les actions en cours intervenues depuis le 1^{er} janvier 2018 sont les suivantes :

	Nombre d'actions en cours (en milliers)
Solde au 31 décembre 2017	7 933
Échues	(a) (1 719)
Annulées	(347)
Solde au 31 décembre 2018	5 867
Échues	(a) (2 051)
Annulées	(181)
Solde au 31 décembre 2019	3 635

(a) Correspond aux plans ayant été attribués aux dates suivantes :

- le 29 janvier 2014 et échu le 29 avril 2018 : 870 milliers d'actions ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 9,25 euros par action et 849 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 374 milliers d'actions Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas conformément au règlement du plan ;
- le 19 janvier 2015 et échu le 19 avril 2019 : 825 milliers d'actions Havas ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 11,51 euros par action en application de l'engagement de liquidité, et 973 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 428 milliers d'actions Vivendi conformément au règlement du plan ;
- le 10 mai 2016 et échu le 10 mai 2019 : 120 milliers d'actions Havas ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 11,24 euros par action en application de l'engagement de liquidité ;
- le 19 mars 2015 et échu le 19 juin 2019 : 70 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 31 milliers d'actions Vivendi conformément au règlement du plan ;
- le 27 août 2015 et échu le 27 novembre 2019 : 9 milliers d'actions Havas ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 10,93 euros par action en application de l'engagement de liquidité, et 53 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 24 milliers d'actions Vivendi conformément au règlement du plan.

Sur l'exercice 2019, la charge afférente à l'ensemble des plans d'actions gratuites et de performance attribués par Havas s'élève à 8 millions d'euros (contre 10 millions d'euros en 2018).

19.3. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS PAR GAMELOFT S.E.

Les plans d'attribution gratuite d'actions étaient évalués sur la base du cours de l'action Gameloft S.E. (« Gameloft ») au jour du conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions en tenant compte de la période d'incessibilité de l'action après l'acquisition des droits. L'attribution définitive des actions aux salariés bénéficiaires est

conditionnée par un contrat de travail en vigueur avec la société pendant toute la période d'acquisition, de deux ans ou quatre ans selon les plans, sans interruption.

Les opérations sur les actions en cours d'acquisition intervenues depuis le 1^{er} janvier 2018 sont les suivantes :

	Nombre d'actions en cours (en milliers)
Solde au 31 décembre 2017	734
Émises	(306)
Échues	-
Annulées	(87)
Solde au 31 décembre 2018	341
Émises	(326)
Échues	-
Annulées	(15)
Solde au 31 décembre 2019	-

Le 21 mars 2019, Vivendi a racheté 717 milliers d'actions conformément à l'engagement de liquidité signé avec les bénéficiaires au second semestre 2018. Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions restant visé par cet engagement s'établit à 874 milliers d'actions.

Sur l'exercice 2019, la charge afférente aux actions gratuites attribuées par Gameloft S.E. est non significative (inchangé par rapport à 2018).

19.4. PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DAILYMOTION

En 2015, Vivendi a mis en place un plan d'intéressement à long terme pour une durée de cinq années au bénéfice de certains de ses dirigeants clés. Ce plan est indexé sur l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition, telle qu'elle ressortira au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement est plafonné à un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. Dans les six mois suivant le 30 juin 2020, le plan sera dénoué par un paiement en numéraire, le cas échéant.

En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement. Au 31 décembre 2019, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan, inchangé par rapport aux exercices antérieurs.

**NOTE 20. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS
ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS**

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
		Total	Long terme	Court terme	Total	Long terme	Court terme
Emprunts obligataires	20.2	5 450	5 050	400	4 050	3 350	700
Titres négociables à court terme émis	20.3	870	-	870	-	-	-
Découverts bancaires		18	-	18	98	-	98
Intérêts courus à payer		17	-	17	17	-	17
Emprunts bancaires (lignes de crédit confirmées tirées)	20.3	-	-	-	-	-	-
Effet cumulé du coût amorti	20.1	(23)	(22)	(1)	(14)	(13)	(1)
Autres		66	9	57	65	10	55
Emprunts évalués au coût amorti		6 398	5 037	1 361	4 216	3 347	869
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires		528	118	(a) 410	114	98	16
Instruments financiers dérivés	20.7	11	5	6	6	3	3
Emprunts et autres passifs financiers		6 937	5 160	1 777	4 336	3 448	888
Dettes locatives	11	1 459	1 223	236	na	na	na
Total		8 396	6 383	2 013	4 336	3 448	888

na : non applicable.

(a) Comprend l'engagement ferme de 360 millions d'euros lié au programme de rachat d'actions propres en cours d'exécution au 31 décembre 2019 (se reporter à la note 16).

20.1. JUSTE VALEUR DE MARCHÉ DES EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau (a)	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau (a)
Valeur de remboursement des emprunts	6 421			4 230		
Effet cumulé du coût amorti	(23)			(14)		
Emprunts évalués au coût amorti	6 398	6 512	na	4 216	4 291	na
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires	(b) 528	528	1-3	114	114	3
Instruments financiers dérivés	11	11	2	6	6	2
Emprunts et autres passifs financiers	6 937	7 051		4 336	4 411	

na : non applicable.

(a) Les trois niveaux de classification de la juste valeur des passifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

(b) Comprend l'engagement ferme de 360 millions d'euros lié au programme de rachat d'actions propres en cours d'exécution au 31 décembre 2019, classé en niveau 1 (se reporter à la note 16).

20.2. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt (en %)		Échéance	31 décembre 2019	31 décembre 2018
	nominal	effectif			
Emprunts obligataires émis par Vivendi SA					
700 millions d'euros (juin 2019) (a)	0,000 %	0,17 %	Juin 2022	700	-
700 millions d'euros (juin 2019) (a)	0,625 %	0,67 %	Juin 2025	700	-
700 millions d'euros (juin 2019) (a)	1,125 %	1,27 %	Décembre 2028	700	-
850 millions d'euros (septembre 2017)	0,875 %	0,99 %	Septembre 2024	850	850
600 millions d'euros (novembre 2016)	1,125 %	1,18 %	Novembre 2023	600	600
1 milliard d'euros (mai 2016)	0,750 %	0,90 %	Mai 2021	1 000	1 000
500 millions d'euros (mai 2016)	1,875 %	1,93 %	Mai 2026	500	500
700 millions d'euros (décembre 2009)	4,875 %	4,95 %	Décembre 2019	(b) -	700
Emprunts obligataires émis par Havas SA					
400 millions d'euros (décembre 2015)	1,875 %	1,94 %	Décembre 2020	400	400
Valeur de remboursement des emprunts obligataires				5 450	4 050

(a) Le 4 juin 2019, Vivendi SA a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 2,1 milliards d'euros, constitué de 3 tranches de 700 millions d'euros chacune.

(b) Cet emprunt obligataire a été intégralement remboursé à son échéance en décembre 2019.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SA et Havas SA sont des obligations cotées à la Bourse d'Euronext Paris.

Le 23 mars 2018, Vivendi avait mis en place un programme EMTN (*Euro Medium-Term Notes*) de 3 milliards d'euros lui donnant ainsi toute flexibilité pour émettre le cas échéant sur les marchés obligataires. Ce programme a été renouvelé le 22 mars 2019 et enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sous le numéro de visa n° 19-112 pour une durée de douze mois. Le montant du programme EMTN a été augmenté de 3 à 5 milliards d'euros (supplément ayant reçu le visa de l'AMF le 4 juillet 2019), et pourrait être porté à 8 milliards d'euros sous réserve de l'approbation du Conseil de surveillance de Vivendi le 13 février 2020.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SA 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 (1) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).

L'emprunt obligataire émis par Havas SA contient une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle (2).

20.3. EMPRUNTS BANCAIRES

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue d'un an le 21 janvier 2020 jusqu'au 16 janvier 2025 (assortie d'une option d'extension d'un an). En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais elles contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

Le 14 février 2019, le Conseil de surveillance de Vivendi a approuvé la proposition du Directoire de porter le plafond d'autorisation du programme de titres négociables à court terme de Vivendi SA auprès de la Banque de France à 3,4 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2019, compte tenu des titres négociables à court terme émis et adossés aux lignes de crédit pour un montant de 870 millions d'euros, les lignes de Vivendi SA étaient disponibles à hauteur de 2,5 milliards d'euros.

Au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, compte tenu des titres négociables à court terme émis et adossés aux lignes de crédit pour un montant de 771 millions d'euros, les lignes de Vivendi SA étaient disponibles à hauteur de 2,6 milliards d'euros.

(1) Cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré pour les obligations émises en mai et novembre 2016.

(2) La prise de contrôle signifie le règlement-livraison d'une offre publique à l'issue de laquelle une ou plusieurs personne(s) physique(s) ou morale(s) qui ne ferai(en)t pas partie des groupes Bolloré et Vivendi, agissant seule ou de concert, vient ou viennent à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de Havas SA.

Par ailleurs, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées, non tirées au 31 décembre 2019, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont 30 millions d'euros à échéance 2020, 30 millions d'euros à échéance 2021, 150 millions d'euros à échéance 2023, 250 millions d'euros à échéance 2024 et 50 millions d'euros à échéance 2025. Les lignes de crédit jusqu'à échéance 2023 sont soumises au respect des ratios financiers suivants à chaque clôture annuelle :

- ▶ EBITDA ajusté (1) sur charge financière nette (2) doit être supérieur à 3,5 (3);
- ▶ dette financière nette ajustée (4) sur EBITDA ajusté doit être inférieur à 3.

Au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, compte tenu des titres négociables à court terme émis et adossés aux lignes de crédit pour un montant de près de 1,0 milliard d'euros, les lignes du groupe Vivendi (Vivendi SA et Havas SA) étaient disponibles à hauteur de 2,9 milliards d'euros.

20.4. MATURITÉ DES EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
Maturité				
< 1 an (a)	1 362	21 %	869	21 %
Entre 1 et 2 ans	1 004	16 %	403	9 %
Entre 2 et 3 ans	702	11 %	1 003	24 %
Entre 3 et 4 ans	601	9 %	1	-
Entre 4 et 5 ans	851	13 %	601	14 %
> 5 ans	1 901	30 %	1 353	32 %
Valeur de remboursement des emprunts	6 421	100 %	4 230	100 %

(a) Au 31 décembre 2019, les emprunts à court terme (échéance à moins d'un an) comprennent notamment les titres négociables émis par Vivendi SA pour 870 millions d'euros, l'emprunt obligataire de Havas SA à échéance décembre 2020 pour 400 millions d'euros, ainsi que les découverts bancaires pour 18 millions d'euros, contre 98 millions d'euros au 31 décembre 2018. Au 31 décembre 2018, ils comprenaient notamment l'emprunt obligataire de Vivendi SA arrivé à échéance en décembre 2019 pour 700 millions d'euros.

La durée moyenne « économique » de la dette financière du groupe, calculée en considérant que les lignes de crédit à moyen terme disponibles dans le groupe peuvent être utilisées pour rembourser les emprunts les plus courts existant dans le groupe, est de 5,3 années au 31 décembre 2019 (contre 5,3 années au 31 décembre 2018, tenant compte des financements bancaires signés en janvier 2019).

Au 31 décembre 2019, les flux de trésorerie futurs non actualisés relatifs aux emprunts et autres passifs financiers s'élèvent à 6 809 millions d'euros (contre 4 558 millions d'euros au 31 décembre 2018) pour une valeur comptable de 6 577 millions d'euros (contre 4 336 millions d'euros au 31 décembre 2018) et sont présentés au sein de l'échéancier contractuel des paiements futurs minimums du groupe de la note 23.1.

20.5. GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La gestion du risque de taux d'intérêt de Vivendi vise à réduire son exposition nette à la hausse des taux d'intérêt. Pour ce faire, Vivendi utilise, le cas échéant, des contrats de swaps de taux d'intérêt payeurs de taux variable ou de taux fixe. Ces instruments permettent ainsi de gérer et réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs liés aux paiements d'intérêts relatifs aux emprunts.

Au 31 décembre 2019, la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt fixe s'élève à 5 489 millions d'euros (contre 4 097 millions d'euros au 31 décembre 2018) et la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt variable s'élève à 932 millions d'euros (contre 133 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, Vivendi n'a souscrit à aucun contrat de swaps de taux d'intérêt payeurs de taux variable ou de taux fixe.

(1) Désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas Group, au 31 décembre de chaque année, le résultat opérationnel courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges de personnel liées aux plans de stock-options ou autres charges de personnel au sens de la norme IFRS 2.

(2) Désigne, sur la base des comptes consolidés de Havas Group, au 31 décembre de chaque année, le total du montant des frais financiers diminué du montant des produits financiers, et à l'exclusion de l'impact net des provisions sur actifs financiers ainsi que d'éventuelles charges financières liées au rachat ou à la restructuration des lignes d'obligations convertibles.

(4) Désigne, à une date donnée et sur la base des comptes consolidés de Havas Group, les emprunts obligataires et autres emprunts et dettes financières (à l'exclusion des emprunts obligataires remboursables obligatoirement en actions) diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie sur la base des comptes consolidés de Havas Group établis selon les normes IFRS.

20.6. GESTION DU RISQUE DE CHANGE**Emprunts par devises**

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
Euros – EUR	6 346	99 %	4 111	97 %
Dollars US – USD	3	-	8	-
Autres	72	1 %	111	3 %
Valeur de remboursement des emprunts avant couverture	6 421	100 %	4 230	100 %
Swaps de change USD	577		693	
Autres swaps de change	(73)		(71)	
Total net des instruments de couverture (a)	504		622	
Euros – EUR	6 850	107 %	4 733	112 %
Dollars US – USD	(574)	-9 %	(685)	-16 %
Autres	145	2 %	182	4 %
Valeur de remboursement des emprunts après couverture	6 421	100 %	4 230	100 %

(a) Montants notionnels des instruments de couverture convertis en euros aux taux de clôture.

Risque de change

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi SA pour l'ensemble des filiales contrôlées, sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale acquise est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou des opérations de couverture de change à terme standard. Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) 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. La totalité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est 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 2019 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative. En outre, le groupe peut être conduit à couvrir le risque de change d'actifs et de passifs financiers émis en devises. Toutefois, en raison de leur caractère non significatif, les expositions nettes liées au besoin en fonds de roulement des filiales (flux internes de royalties, ainsi qu'achats externes) ne sont généralement pas couvertes, les risques afférents étant réduits à la fin de chaque mois par conversion des sommes en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités opérationnelles concernées.

Les tableaux infra présentent les instruments de gestion du risque de change utilisés par le groupe; les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer aux taux de change contractuels :

	31 décembre 2019						
	Montants notionnels					Juste valeur	
(en millions d'euros)	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(524)	(152)	(185)	(56)	(131)	1	6
Achats contre euro	1 303	786	120	118	279	20	3
Autres	-	(225)	140	51	34	4	2
	779	409	75	113	182	25	11
Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change							
Couverture de flux de trésorerie							
Ventes contre euro	(116)	(45)	(30)	-	(40)	-	2
Achats contre euro	59	53	-	6	-	-	-
Autres	-	(38)	36	-	2	-	1
	(57)	(30)	6	6	(38)	-	3
Couverture de juste valeur							
Ventes contre euro	(366)	(107)	(155)	(26)	(78)	-	4
Achats contre euro	848	733	-	112	3	19	2
Autres	-	(119)	104	15	-	4	1
	482	507	(51)	101	(75)	23	7
Couverture économique (a)							
Ventes contre euro	(42)	-	-	(30)	(12)	1	-
Achats contre euro	396	-	120	-	276	1	1
Autres	-	(68)	-	36	32	-	-
	354	(68)	120	6	296	2	1

		31 décembre 2018						
		Montants notionnels				Juste valeur		
(en millions d'euros)		Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro		(408)	(131)	(170)	(62)	(45)	-	3
Achats contre euro		1 727	942	128	133	524	19	2
Autres		-	(235)	100	94	41	5	1
		1 319	576	58	165	520	24	6
Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change								
Couverture de flux de trésorerie								
Ventes contre euro		(33)	(1)	(16)	-	(16)	-	-
Achats contre euro		92	45	-	-	47	4	-
Autres		-	(23)	14	-	9	-	-
		59	21	(2)	-	40	4	-
Couverture de juste valeur								
Ventes contre euro		(313)	(130)	(154)	-	(29)	-	3
Achats contre euro		913	780	-	133	-	13	1
Autres		-	(136)	86	49	1	5	1
		600	514	(68)	182	(28)	18	5
Couverture économique (a)								
Ventes contre euro		(62)	-	-	(62)	-	-	-
Achats contre euro		722	117	128	-	477	2	1
Autres		-	(76)	-	45	31	-	-
		660	41	128	(17)	508	2	1

(a) 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.

20.7. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Valeur au bilan

		31 décembre 2019		31 décembre 2018	
(en millions d'euros)	Note	Actif	Passif	Actif	Passif
Gestion du risque de taux d'intérêt	20.5	-	-	-	-
Gestion du risque de change	20.6	25	11	24	6
Autres		-	-	14	-
Instruments financiers dérivés		25	11	38	6
Déduction des instruments dérivés courants		(8)	(6)	(7)	(3)
Instruments financiers dérivés non courants		17	5	31	3

Gains et pertes latents directement enregistrés en capitaux propres

(en millions d'euros)	Couverture de flux de trésorerie		Couverture d'un investissement net	Total
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change		
Solde au 1^{er} janvier 2018	-	(3)	81	78
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	3	-	3
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Effet d'impôts	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2018	-	-	81	81
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	(4)	-	(4)
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Effet d'impôts	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2019	-	(4)	81	77

20.8. NOTATION DE LA DETTE FINANCIÈRE

La notation de Vivendi au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Standard & Poor's	Dette senior non garantie (<i>unsecured</i>)	BBB	Stable
Moody's	Dette long terme senior non garantie (<i>unsecured</i>)	Baa2	Stable

NOTE 21. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

21.1. RETRAITEMENTS

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2019	2018
Éléments relatifs aux activités d'exploitation sans incidence sur la trésorerie			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	3	744	453
Variation des provisions, nettes		30	(25)
Autres éléments du résultat opérationnel sans incidence sur la trésorerie		-	4
Autres			
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles		(4)	(7)
Résultat sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		9	7
Retraitements		779	432

21.2. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE

En 2019, il n'y a pas eu d'activité significative d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie.

NOTE 22. PARTIES LIÉES

Les parties liées de Vivendi sont les mandataires sociaux, à savoir les membres du Conseil de surveillance et du Directoire de Vivendi, ainsi que les autres parties liées, qui comprennent :

- ▶ les sociétés consolidées par intégration globale. Les opérations entre ces sociétés sont éliminées pour l'établissement des comptes consolidés de Vivendi ;
- ▶ les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable ;
- ▶ l'ensemble des sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif ;
- ▶ les actionnaires minoritaires qui exercent une influence notable sur les filiales du groupe ;
- ▶ les parties liées du Groupe Bolloré, du fait de la consolidation par intégration globale de Vivendi par le Groupe Bolloré depuis le 26 avril 2017.

22.1. MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 11 membres, dont un représentant des actionnaires salariés et un représentant des salariés. Il compte six femmes soit un taux de 60 % (le représentant des salariés n'est pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux dispositions de la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011). Au cours des exercices 2019 et 2018, la composition du Conseil de surveillance a été modifiée comme suit :

- ▶ L'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi du 15 avril 2019 a nommé M. Cyrille Bolloré en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans, en remplacement de M. Vincent Bolloré qui a décidé de mettre fin à son mandat de membre du Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée générale. Au cours de cette même Assemblée, le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Dominique Delport a été renouvelé pour une durée de quatre ans.
Le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Tarak Ben Ammar est arrivé à échéance le 15 avril 2019, ce dernier n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat. Depuis cette date, Quinta Communications n'est plus une partie liée de Vivendi ;
- ▶ L'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi du 19 avril 2018 a nommé Mme Michèle Reiser en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans, et a renouvelé les mandats de Mmes Aliza Jabès, Cathia Lawson-Hall et Katie Stanton et de M. Philippe Bénacín en qualité de membres du Conseil de surveillance pour la même durée.
À l'issue de l'Assemblée générale du 19 avril 2018, le Conseil de surveillance a décidé à l'unanimité de nommer M. Yannick Bolloré à sa Présidence en remplacement de M. Vincent Bolloré. Le Conseil de surveillance a également confirmé M. Philippe Bénacín dans ses fonctions de Vice-Président et de membre référent.

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération brute de M. Yannick Bolloré, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 000 euros, en ce compris le montant versé au titre de l'article L. 225-83 du Code de commerce (« rémunération allouée », anciennement jetons de présence) à hauteur de 60 000 euros.

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération brute du Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 000 euros, en ce compris la rémunération allouée à hauteur de 60 000 euros, répartie comme suit :

- ▶ la rémunération brute de M. Vincent Bolloré, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 19 avril 2018, s'est élevée à 122 376 euros, en ce compris la rémunération allouée à hauteur de 20 000 euros ;
- ▶ la rémunération brute de M. Yannick Bolloré, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, s'est élevée à 277 624 euros, en ce compris la rémunération allouée à hauteur de 40 000 euros.

En outre, en sa qualité de Président-Directeur général de la société Havas, filiale de Vivendi, M. Yannick Bolloré a perçu une rémunération, ainsi que des avantages en nature, s'élevant à un montant global de 1 428 993 euros bruts en 2019 (dont une part variable de 370 000 euros bruts versée en 2019 au titre de l'exercice 2018), contre 1 058 993 euros bruts en 2018 (rémunération fixe ; aucun versement en 2018 au titre de la part variable de 2017). Le 14 février 2019, M. Yannick Bolloré a bénéficié d'une attribution de 18 000 actions de performance Vivendi (18 000 actions attribuées le 17 mai 2018), sous réserve du respect des conditions de performance, telles que décrites dans la note 19.1.1.

Au titre de l'exercice 2019, le montant brut de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance s'est élevé à un montant global de 1 100 000 euros (contre 1 140 000 euros au titre de l'exercice 2018).

Directoire

Le Directoire est actuellement composé de sept membres. Dans sa séance du 17 mai 2018, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a approuvé à l'unanimité le renouvellement pour une durée de quatre ans du mandat, arrivant à échéance le 23 juin 2018, de chacun des membres du Directoire et de son Président.

Sur l'exercice 2019, le montant des rémunérations brutes versées par le groupe Vivendi aux membres du Directoire s'élève à 10,6 millions d'euros (contre 9,6 millions d'euros versés en 2018 tenant compte de proratas). Ce montant comprend :

- ▶ la rémunération fixe à hauteur de 5,9 millions d'euros (contre 5,3 millions d'euros en 2018) ;
- ▶ la rémunération variable à hauteur de 4 millions d'euros versée en 2019 au titre de l'exercice 2018 (contre 3,6 millions d'euros versés en 2018 au titre de l'exercice 2017) ;
- ▶ les autres rémunérations versées ou allouées par les filiales contrôlées ;
- ▶ et les avantages en nature.

La charge constatée par Vivendi au titre des rémunérations fondées sur les instruments de capitaux propres attribuées aux membres du Directoire s'est élevée à 3,6 millions d'euros sur l'exercice 2019 (contre 3,3 millions d'euros sur l'exercice 2018).

Dans le cadre des nouvelles dispositions issues de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, le Conseil de surveillance du 14 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de fixer les droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime collectif de retraite additif à prestations définies, au regard de l'ancienneté acquise à cette date. Le Conseil de surveillance du 13 février 2020 a constaté l'atteinte des critères de performance qui s'appliquent au taux d'accroissement au titre de l'exercice 2019 des droits au titre de ce régime. La charge constatée par Vivendi au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 sur les engagements de retraite par les membres du Directoire et le responsable de haut niveau s'est élevée à 14,9 millions d'euros en 2019 (contre 7,1 millions d'euros en 2018), en ce compris la charge constatée au titre des droits acquis au regard de leur ancienneté acquise au 31 décembre 2019. Le montant des engagements nets de retraite les concernant s'élève à 58,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 44,4 millions d'euros au 31 décembre 2018). La mise en place d'un nouveau régime collectif de retraite additif est prévue en 2020, tel qu'il est décrit dans la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire qui figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce à la section 2 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Le Président du Directoire, M. Arnaud de Puyfontaine, a renoncé au bénéfice de son contrat de travail. Conformément aux dispositions approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires de la société du 17 avril 2015, il bénéficie de l'attribution d'une indemnité en cas de départ contraint, soumise à la réalisation de conditions de performance. Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 février 2019, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé :

- ▶ de renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- ▶ de supprimer la faculté de maintenir l'ensemble des droits à actions de performance. Ces droits pourront être maintenus, le cas échéant, au prorata de la durée de sa présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant.

Le Président du Directoire a bénéficié d'une attribution de 40 000 actions de performance Vivendi le 14 février 2019 (contre 50 000 actions attribuées le 17 mai 2018).

Dans ses séances du 17 mai et du 30 juillet 2018, le Conseil de surveillance, après avoir analysé les effets de la cessation de ses fonctions exécutives au sein de Telecom Italia le 24 avril 2018 ⁽¹⁾, a décidé, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de ne plus appliquer en 2018 de prorata à sa rémunération de référence, d'en porter le montant de la part fixe à 1 400 000 euros, les critères et les seuils de détermination de la part variable demeurant inchangés, et de lui verser un montant unique de 390 000 euros.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui figure au chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel, contient une description détaillée de la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société pour l'exercice 2020. De même y figure le détail des éléments fixes et variables composant leur rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice.

Autres responsables de haut niveau

Le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, dans sa séance du 15 avril 2019, a décidé à l'unanimité, sur proposition du Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de nommer M. Vincent Bolloré en qualité de Censeur, pour une durée de quatre ans, et de Conseiller du Président du Directoire. En sa qualité de Censeur, M. Vincent Bolloré ne perçoit aucune rémunération. Au titre de son contrat de travail en sa qualité de Conseiller du Président du Directoire, la rémunération annuelle de M. Vincent Bolloré s'élève à 500 000 euros bruts au titre de la part fixe avec une part variable (cible 80 % - maximum 100 %) déterminée selon les mêmes critères de performance que ceux prévus pour les principaux responsables opérationnels de Vivendi SA.

(1) Suppression du versement par Telecom Italia de la part fixe de sa rémunération au titre de l'exercice 2018 à compter de cette date et non-versement de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2017.

22.2. GROUPE BOLLORÉ

Le 18 avril 2019, dans le cadre du versement par Vivendi du dividende au titre de l'exercice 2018 à ses actionnaires, le Groupe Bolloré a reçu un dividende de 165 millions d'euros (contre un dividende au titre de l'exercice 2017 de 134 millions d'euros versé en 2018).

Entre le 5 et le 13 juin 2019, le Groupe Bolloré a déclaré la cession de 11,5 millions d'options d'achat d'actions Vivendi venant à échéance le 25 juin 2019 pour un montant de 36,6 millions d'euros en vue de financer l'exercice, le 13 juin 2019, du solde de 1,8 million d'options donnant droit à autant d'actions Vivendi, au prix unitaire de 20,1452 euros.

Le 25 juin 2019, le Groupe Bolloré a déclaré la restitution de 11,3 millions d'actions Vivendi détenues au titre de la conclusion d'un accord de cession temporaire venant à échéance le 25 juin 2019.

Au 31 décembre 2019, le Groupe Bolloré détenait 320 517 374 actions Vivendi, auxquelles sont attachés 372 950 213 droits de vote, soit 27,06 % du capital et 29,64 % des droits de vote bruts de Vivendi.

Au regard de l'analyse menée, consécutivement à l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017, par le Groupe Bolloré des autres faits et circonstances qui indiquent sa capacité de diriger les activités pertinentes de Vivendi, le Groupe Bolloré a considéré que les conditions du contrôle au sens d'IFRS 10 étaient remplies. La participation dans Vivendi, préalablement mise en équivalence par le Groupe Bolloré depuis le 7 octobre 2016, a été consolidée par intégration globale à compter du 26 avril 2017.

22.3. AUTRES OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les autres parties liées de Vivendi sont les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable (soit essentiellement Telecom Italia, Banijay Group Holding et Vevo : se reporter à la note 12) et les sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux de Vivendi ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif. Elles comprennent notamment le Groupe Bolloré et ses filiales, contrôlés directement ou indirectement par M. Vincent Bolloré, responsable de haut niveau chez Vivendi, et sa famille. En outre, le Groupe Bolloré consolidant Vivendi par intégration globale

depuis le 26 avril 2017, les parties liées de Vivendi comprennent également les parties liées du Groupe Bolloré (en particulier Mediobanca).

Par ailleurs, certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec le Groupe NUXE (contrôlé par Mme Aliza Jabès, membre du Conseil de surveillance de Vivendi) et Interparfums (contrôlé par M. Philippe Bénacin, Vice-Président du Conseil de surveillance de Vivendi).

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actifs		
Actifs de contenus non courants	1	1
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	7	na
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	7	na
Actifs financiers non courants	99	86
<i>Dont prêts à Banijay Group Holding et Lov Banijay</i>	88	73
Créances d'exploitation et autres	67	60
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	4	5
<i>Telecom Italia (a)</i>	32	29
<i>Banijay Group Holding (b)</i>	2	2
<i>Mediobanca (c)</i>	4	3
Passifs		
Dettes locatives	8	na
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	8	na
Dettes d'exploitation et autres	35	29
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	18	13
<i>Banijay Group Holding (b)</i>	6	10
Obligations contractuelles, nettes non enregistrées au bilan	77	168
<i>Dont Banijay Group Holding (b)</i>	90	140

na : non applicable.

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2019	2018
Compte de résultat		
Produits d'exploitation	232	236
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	7	8
<i>Telecom Italia (a)</i>	8	24
<i>Banijay Group Holding (b)</i>	3	2
<i>Mediobanca (c)</i>	-	1
<i>Bleufontaine (d)</i>	-	2
<i>Autres (Interparfums et Groupe NUXE) (e)</i>	1	-
Charges opérationnelles	(114)	(108)
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	(31)	(24)
<i>Banijay Group Holding (b)</i>	(55)	(52)
<i>Mediobanca (c)</i>	(2)	-
<i>Bleufontaine (d)</i>	-	-
<i>Autres (Interparfums et Groupe NUXE) (e)</i>	-	-

(a) Certaines filiales de Vivendi réalisent, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles pour Telecom Italia et ses filiales (principalement des prestations dans le secteur de la communication et des ventes de musique) : les produits d'exploitation s'élèvent à 5,2 millions d'euros pour Havas Group (14,8 millions d'euros en 2018), 1,7 million d'euros pour Universal Music Group (4,4 millions d'euros en 2018), 1,3 million d'euros pour Gameloft (4,2 millions d'euros en 2018).

(b) Certaines filiales de Banijay Group Holding réalisent, à des conditions de marché, des contrats de production et d'achats de programmes pour Vivendi et ses filiales (principalement Groupe Canal+).

(c) Certaines filiales de Havas Group réalisent, à des conditions de marché, des prestations opérationnelles dans le secteur de la communication pour Mediobanca et ses filiales.

(d) Entre le 1^{er} janvier et le 15 avril 2019, Groupe Canal+ a enregistré des charges d'exploitation de 0,2 million d'euros vis-à-vis de Bleufontaine (ex-Quinta Communications) liées à des reversements sur l'exploitation de leur catalogue Studiocanal. En 2018, Groupe Canal+ avait vendu à Bleufontaine des droits pour des films du catalogue Studiocanal, notamment *Paddington 2*, représentant des produits d'exploitation de 1,7 million d'euros et avait enregistré des charges d'exploitation de 0,3 million d'euros. Le mandat de membre du Conseil de surveillance de M. Tarak Ben Ammar est arrivé à échéance le 15 avril 2019, ce dernier n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat. Depuis cette date, Bleufontaine n'est plus une partie liée de Vivendi.

(e) Certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec Interparfums et le Groupe NUXE.

Les développements suivants constituent des compléments d'informations de certaines relations avec des parties liées (dont les montants sont inclus dans le tableau supra) :

- CanalOlympia (filiale de Vivendi Village) et Bolloré Africa Logistics (filiale du Groupe Bolloré) ont signé un contrat-cadre de reprise de l'exploitation de 9 Bluezones et 2 lignes de Bluebus de Bolloré Africa Logistics, pour une durée de huit ans à compter du 1^{er} janvier 2018, qui vise à accompagner le développement du réseau de salles CanalOlympia en Afrique. Au titre de l'occupation des terrains, des bâtiments et de l'alimentation en énergie solaire, CanalOlympia a payé un loyer de 1 million d'euros en 2019, et paiera un loyer de 1,5 million d'euros par an de 2020 à 2025. CanalOlympia et Bolloré Africa Logistics ne comptant pas d'administrateurs et de dirigeants communs, ce contrat n'entre pas dans le champ des conventions réglementées ;

- le 2 juin 2017, Vivendi SA a pris une participation de 5 % au sein du GIE Fleet Management Services, filiale du Groupe Bolloré dont l'objet est notamment d'assurer des opérations de transport aérien, pour un montant de 0,1 million d'euros. Cette acquisition s'accompagne du transfert corrélatif de la quote-part correspondante de créances et de dettes réciproques liés aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les actifs du GIE, soit un montant de 1,9 million d'euros de créances (contre 1,8 million d'euros au 31 décembre 2018) et un montant identique de dettes au 31 décembre 2019 (contre 1,8 million d'euros au 31 décembre 2018). En outre, à cette même date, Havas Group a pris une participation de 2 % au sein du GIE. Les charges relatives à l'utilisation des services du GIE par le groupe Vivendi s'élèvent à 3,5 millions d'euros en 2019 (contre 2,3 millions d'euros en 2018).

Par ailleurs, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a formalisé une procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, en application de l'article L. 225-87 du Code de commerce modifié. Cette procédure et sa mise en œuvre sont présentées au paragraphe 1.2.10.7 du chapitre 3 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

NOTE 23. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS

Les obligations contractuelles et actifs et passifs éventuels ayant un caractère significatif au niveau du groupe comprennent :

- ▶ des contrats conclus dans le cadre de l'activité courante des métiers tels que des engagements liés à l'acquisition de contenus (se reporter à la note 10.2), des obligations contractuelles et des engagements commerciaux enregistrés au bilan, dont des opérations de location et des engagements commerciaux non enregistrés au bilan tels que des contrats de service à long terme et des engagements d'investissements;
- ▶ des engagements liés au périmètre du groupe, contractés dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'actifs tels que des engagements d'achats et de cessions de titres, des passifs et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d'acquisitions de titres, des engagements liés aux pactes d'actionnaires et des sûretés ou nantissements accordés à des tiers sur les actifs du groupe;
- ▶ des engagements liés au financement du groupe : lignes de crédit bancaire confirmées non tirées ainsi que les opérations de gestion des risques de taux, de change et de liquidité (se reporter à la note 20.3);
- ▶ des passifs et actifs éventuels liés à des procédures pour litiges dans lesquelles Vivendi ou ses filiales sont défendeurs ou demandeurs (se reporter à la note 24).

23.1. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

(en millions d'euros)	Note	Paiements futurs minimums au 31 décembre 2019				Paiements futurs minimums totaux au 31 décembre 2018
		Total	Échéance			
			2020	2021-2024	Après 2024	
Emprunts et autres passifs financiers		6 809	1 450	3 401	1 958	4 558
Dettes de locations		(a) 1 459	236	720	503	na
Passifs de contenus	10.2	3 218	3 113	100	5	2 949
Éléments enregistrés au bilan consolidé		11 486	4 799	4 221	2 466	7 507
Obligations contractuelles de contenus	10.2	6 227	2 057	4 090	80	5 339
Contrats commerciaux		(728)	(1 017)	165	124	128
Engagements nets non enregistrés au bilan consolidé		5 449	1 040	4 255	204	5 467
Locations et sous-locations simples		(a) na	na	na	na	1 453
Total obligations contractuelles et engagements commerciaux		16 985	5 839	8 476	2 670	14 427

na : non applicable.

(a) À compter du 1^{er} janvier 2019, Vivendi applique la nouvelle norme comptable IFRS 16 – *Contrats de location*. Conformément à ses dispositions, l'incidence du changement de norme a été comptabilisée dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. Pour une information détaillée, se reporter aux notes 1.1 et 11. L'appréciation de la durée de location correspond au temps pour lequel le contrat de location est non résiliable, en tenant compte de toute option de renouvellement que Vivendi a la certitude raisonnable d'exercer et de toute option de résiliation que Vivendi a la certitude raisonnable de ne pas exercer.

Contrats commerciaux non enregistrés au bilan

	Paielements futurs minimums au 31 décembre 2019				Paielements futurs minimums totaux au 31 décembre 2018
(en millions d'euros)	Total	�ch�eance			
		2020	2021-2024	Après 2024	
Capacités satellitaires	502	107	311	84	471
Engagements d'investissements	179	103	65	11	179
Autres	620	276	315	29	560
Engagements donnés	1 301	486	691	124	1 210
Capacités satellitaires	(108)	(53)	(55)	-	(124)
Autres (a)	(1 921)	(1 450)	(471)	-	(958)
Engagements reçus	(2 029)	(1 503)	(526)	-	(1 082)
Total net	(728)	(1 017)	165	124	128

(a) 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.

Le 14 mars 2017, la société Boulogne Studios, filiale à 100 % de Vivendi, a signé avec la société publique locale d'aménagement « Val de Seine Aménagement », aménageur de la Ville de Boulogne-Billancourt, une promesse d'achat synallagmatique d'un terrain pour un projet de construction sur l'île Seguin. Cette promesse d'achat était soumise à des conditions suspensives, en particulier l'obtention du permis de construire. Ce projet portait sur la réalisation d'un campus d'environ 150 000 m² qui aurait regroupé, dans cinq à sept ans, un ensemble d'entreprises actives notamment dans les médias et contenus ainsi que le numérique, le sport et le développement durable. À cette date, en garantie de la bonne exécution de sa promesse d'achat, dont le montant total s'élevait à environ 330 millions d'euros, Vivendi avait versé un dépôt de 70 millions d'euros, qui devait être restitué si l'opération n'était pas réalisée par Vivendi. À la fin du premier trimestre 2019, d'un commun accord les parties ont résilié la promesse d'achat susvisée et Vivendi s'est vu restituer le 25 mars 2019 le dépôt de 70 millions d'euros qu'il avait versé.

23.2. AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS DANS LE CADRE DE L'ACTIVITÉ COURANTE

Le montant cumulé des engagements donnés s'élève à 129 millions d'euros (comparé à 37 millions d'euros au 31 décembre 2018). Vivendi et Havas Group accordent en outre des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

Le montant cumulé des engagements reçus s'élève à 36 millions d'euros (comparé à 10 millions d'euros au 31 décembre 2018).

23.3. ENGAGEMENTS D'ACHATS ET DE CESSIONS DE TITRES

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 envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019, date de livraison. Vivendi a en outre pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans (se reporter à la note 2.4) ;
- le 26 octobre 2019, Banijay Group Holding a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de 100 % du capital d'Endemol Shine. Dans ce cadre, Vivendi s'est engagé à participer au financement de cette acquisition à hauteur de 100 millions d'euros, sans changement significatif de son taux de participation dans le capital de Banijay Group Holding (se reporter à la note 12.1) ;
- les droits de liquidité prévus par le partenariat stratégique entre Groupe Canal+, ITI et TVN sont décrits en note 23.5 infra.

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.

**23.4. PASSIFS ÉVENTUELS ET ACTIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS
DANS LE CADRE DE CESSIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES**

Renvois	Contexte	Caractéristiques (nature et montant)	Échéance
	Passifs éventuels		
	Cession de la participation dans Ubisoft (octobre 2018)	Garanties spécifiques non plafonnées.	-
	Cession de GVT (mai 2015)	Garanties limitées à des risques fiscaux spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.	-
	Cession du groupe Maroc Telecom (mai 2014)	Engagements souscrits dans le cadre de la cession : – engagements et garanties accordés à Etisalat, soumis à un plafond de 50 % du prix de vente et de 100 % pour les demandes liées à SPT ; – garanties de nature fiscale ; – garanties relatives à SPT.	- 2018 2018
(a)	Cession d'Activision Blizzard (octobre 2013)	– Garanties générales non plafonnées ; – Garantie fiscale plafonnée à 200 millions de dollars, sous certaines conditions.	- -
(b)	Acquisition des chaînes du Groupe Bolloré (septembre 2012)	Engagements souscrits dans le cadre de l'autorisation de l'acquisition par : – l'Autorité de la concurrence ; – le Conseil supérieur de l'audiovisuel.	2019
	Cession de la participation dans PTC (décembre 2010)	Engagements souscrits pour clore le différend relatif à la propriété des titres PTC : – Garanties données à Law Debenture Trust Company (LDT), à hauteur de 18,4 % des 125 premiers millions d'euros, 46 % des montants entre 125 et 288 millions d'euros et 50 % au-delà ; – Garantie donnée à l'administrateur judiciaire de Poltel Investment (Elektrim).	- -
(c)	Activités de télévision payante en France de Groupe Canal+ (janvier 2007-juillet 2017)	Autorisation de l'acquisition de TPS et Canalsatellite sous réserve du respect d'injonctions prononcées par l'Autorité de la concurrence.	2019
	Cession du PSG (juin 2006)	Garanties spécifiques non plafonnées.	2018
	Rapprochement entre NBC et VUE (mai 2004) et amendements subséquents de 2005 à 2010	– Manquement aux engagements fiscaux ; – Engagement de couvrir les clauses dites « de la nation la plus favorisée ».	- -
	Autres passifs éventuels	Montant cumulé de 33 millions d'euros (comparé à 20 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018).	-
	Actifs éventuels		
	Acquisition des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de l'Ours Paddington (juin 2016)	Garanties générales et spécifiques (y compris aspects fiscaux et garanties liées à la propriété intellectuelle).	2023
	Acquisition d'EMI Recorded Music (septembre 2012)	– Engagements conservés par Citi relatifs aux régimes de retraites au Royaume-Uni ; – Garanties de passif liés à des réclamations au titre des contrôles fiscaux et des litiges, en particulier ceux liés aux régimes de retraite au Royaume-Uni.	- -
	Acquisition de Kinowelt (avril 2008)	Garanties spécifiques, au titre notamment de la propriété des droits de films, accordées par les vendeurs.	-
	Autres actifs éventuels	Montant cumulé de 32 millions d'euros (comparé à 30 millions d'euros au 31 décembre 2018).	-

Les développements suivants constituent des compléments d'informations de certains engagements non enregistrés au bilan listés supra.

(a) Dans le cadre de la cession par Vivendi de 88 % de sa participation dans Activision Blizzard, finalisée le 11 octobre 2013 (la « date de finalisation »), Vivendi, ASAC II LP et Activision Blizzard ont pris un certain nombre d'engagements réciproques d'usage dans ce type d'opérations (*representations, warranties and covenants*). Les parties se sont engagées à s'indemniser des conséquences susceptibles de résulter d'un manquement à leurs engagements respectifs. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées.

Par ailleurs, Vivendi a accordé à Activision Blizzard des garanties relatives aux dettes fiscales ou tout autre passif de la société Amber Holding Subsidiary Co. (« Amber »), filiale de Vivendi rachetée par Activision Blizzard, sur les exercices antérieurs à la date de finalisation. Ces garanties sont illimitées dans le temps et non plafonnées. Les attributs fiscaux (principalement des pertes reportables) alloués à Amber et à Activision Blizzard s'élèvent à un montant estimé supérieur à 700 millions de dollars, soit une économie d'impôt potentielle d'environ 245 millions de dollars. Vivendi a octroyé à Activision Blizzard une garantie, sous certaines conditions, relative à ces attributs fiscaux, plafonnée à 200 millions de dollars et qui couvre les exercices clos au 31 décembre 2016 et antérieurs.

Pour mémoire, lors de la création d'Activision Blizzard en juillet 2008, Activision et Vivendi ont conclu des contrats usuels dans ce type d'opération, dont une convention et une garantie d'indemnités fiscales.

- (b) Dans le cadre de l'autorisation de l'acquisition des chaînes Direct 8 et Direct Star (renommées respectivement « C8 » et « CStar ») par l'Autorité de la concurrence obtenue le 23 juillet 2012 et renouvelée le 2 avril 2014, Vivendi et Groupe Canal+ ont souscrit à une série d'engagements pour une durée de cinq ans renouvelable une fois. Le 22 juin 2017, l'Autorité de la concurrence a décidé de reconduire ou de lever certains engagements, ou encore d'en aménager d'autres. Ces derniers visent la limitation des acquisitions de droits de films américains et de séries américaines auprès de certains studios américains (Groupe Canal+ peut dorénavant conclure des contrats-cadres couplant des droits gratuits et payants auprès de 2 studios américains) et des films français (interdiction d'acquérir conjointement des droits gratuits et payants pour plus de 20 films EOF par an), la négociation séparée des droits payants et gratuits de certains films et séries récents, la limitation des acquisitions par C8 et CStar de films français de catalogue auprès de Studiocanal (limitation à 50 % du nombre total et de la valeur totale de films français de catalogue acquis annuellement par ces chaînes). Ces engagements étaient pris jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ disposait de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdits engagements. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité le 30 août 2017 ; il est en charge de surveiller l'exécution des engagements. Par ailleurs, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a autorisé le rachat des chaînes Direct 8 et Direct Star (renommées respectivement « C8 » et « CStar ») le 18 septembre 2012 sous réserve d'engagements en matière de diffusion de programmes, d'obligations d'investissements et de circulation de droits.
- (c) Le 30 août 2006, le rapprochement des activités de télévision payante en France de Groupe Canal+ et de TPS a été autorisé, au titre du contrôle des concentrations, par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, sous condition du respect d'engagements souscrits par Vivendi et Groupe Canal+ pour une durée maximum de six ans, exception faite des engagements sur les mises à disposition de chaînes et sur la vidéo à la demande (VD) qui ne pouvaient excéder cinq ans. L'Autorité de la concurrence française s'est saisie d'office, le 28 octobre 2009, au titre d'éventuels manquements aux engagements pris par Groupe Canal+ dans le cadre du rapprochement entre Canalsatellite et TPS. Le 23 juillet 2012, l'Autorité de la concurrence a de nouveau autorisé l'opération de concentration sous réserve du respect de 33 injonctions. Ces injonctions étaient applicables pour une durée de cinq ans renouvelable une fois. À l'issue du réexamen des injonctions par l'Autorité de la concurrence, cette dernière a décidé le 22 juin 2017 de reconduire ou de lever certaines injonctions, ou encore d'en aménager d'autres. Ces injonctions qui sont mises en œuvre par Groupe Canal+ depuis le 22 juin 2017 visent principalement :
- Le marché de l'acquisition des droits cinématographiques :
 - par l'interdiction de signer des contrats-cadres pour les films français sauf dans le cas où un éditeur de télévision payante conclurait un contrat-cadre avec l'un des cinq principaux producteurs/coproducteurs français ;
 - par la cession par Groupe Canal+ de sa participation dans Orange Cinéma Séries – OCS SNC ou, à défaut, la « neutralisation » de l'influence de Groupe Canal+ au sein d'Orange Cinéma Séries – OCS SNC.
 - Le marché de la distribution des chaînes thématiques :
 - par la reprise d'une proportion minimale de chaînes indépendantes, la reprise de toute chaîne détenant des droits premium, éventuellement en exclusivité, et l'élaboration d'une offre de référence relative à la reprise des chaînes indépendantes dans l'offre Canalsat contenant notamment le principe et les modalités de calcul d'une rémunération minimum de ces chaînes indépendantes.
 - Vidéo à la demande (VoD) et Vidéo à la demande par abonnement (SVoD) :
 - par l'interdiction d'acquérir des droits de diffusion exclusifs de films d'Expression Originale Française (EOF) détenus par des détenteurs de droits français pour la VoD et SVoD et de coupler ces droits avec les achats de droits pour une diffusion linéaire en télévision payante ;
 - par la limitation de la cession des droits VoD et SVoD en exclusivité de films français de catalogue issus du catalogue de Studiocanal à Groupe Canal+ ;
 - par l'interdiction d'exclusivité de distribution au profit de l'offre VoD ou SVoD de Groupe Canal+ sur les plateformes des fournisseurs d'accès à Internet (FAI).
- Ces injonctions étaient imposées jusqu'au 31 décembre 2019. En cas d'évolution significative des conditions de marché, Groupe Canal+ disposait de la possibilité de demander une levée ou une adaptation partielle ou totale desdites injonctions. Un mandataire indépendant a été proposé par Groupe Canal+ et agréé par l'Autorité le 30 août 2017 ; il est en charge de surveiller l'exécution des injonctions.

Un certain nombre de garanties accordées dans le cadre de cessions ou d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, ainsi qu'à des garanties données notamment dans le cadre de l'arrêt de certaines activités ou de dissolutions

de sociétés, sont en cours. À la connaissance de Vivendi, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue à ce jour.

En outre, Vivendi délivre régulièrement à l'occasion du règlement de litiges et contentieux des engagements indemnitaires à des parties tierces, usuels dans ce type d'opérations.

Engagements liés à des compléments de prix dans le cadre de cessions et d'acquisitions de titres

Vivendi et ses filiales ont conclu des accords avec certains actionnaires minoritaires prévoyant des compléments de prix. Ils comprennent notamment les compléments de prix plafonnés payables en 2020 et 2022 liés au contrat signé en juin 2016 pour l'acquisition de 100 % des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de Paddington.

23.5. PACTES D'ACTIONNAIRES

Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires ou d'investisseurs existants (essentiellement Canal+ Pologne), certains droits (droits de préemption, droits de priorité, etc.) qui lui permettent de contrôler la structure du capital des sociétés consolidées où sont présents des actionnaires minoritaires. En contrepartie, Vivendi a accordé des droits équivalents à ces derniers au cas où il serait amené à céder sa participation à des parties tierces.

En outre, Vivendi ou ses filiales ont reçu ou donné, en vertu d'autres pactes d'actionnaires ou des dispositions statutaires d'autres entités consolidées, mises en équivalence ou non consolidées, certains droits (droits de préemption ou autres droits) leur permettant de protéger leurs droits d'actionnaires.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, il est précisé que certains droits et obligations de Vivendi au titre des pactes d'actionnaires existants peuvent être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de Vivendi ou de dépôt d'une offre publique sur Vivendi. Ces pactes sont soumis à des clauses de confidentialité.

Partenariat stratégique entre Groupe Canal+, ITI et TVN

ITI Neovision SA (filiale de Canal+ en Pologne) étudie conjointement avec ses actionnaires et les conseils l'exercice par les actionnaires minoritaires de leurs droits de liquidité sous la forme d'une éventuelle introduction en Bourse de la société, conformément aux accords prévus à cet effet dans le pacte d'actionnaires. Groupe Canal+ entend conserver son rôle d'actionnaire de contrôle d'ITI Neovision SA, indépendamment d'une éventuelle introduction en Bourse. La mise en œuvre de cette opération dépendra notamment des conditions de marché et de l'obtention des autorisations réglementaires habituelles.

23.6. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

Aux 31 décembre 2019 et 2018, aucun actif matériel au bilan de Vivendi ne fait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

NOTE 24. LITIGES

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi est mis en cause dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à notre meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque. Le montant des provisions enregistrées par Vivendi au 31 décembre 2019 au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 289 millions d'euros, contre 198 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019 (se reporter à la note 17).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société et du groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

Les procédures décrites ci-après constituent un état des lieux au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de 4 communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu 2 assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le *Public Employee Retirement System of Idaho*, et l'autre délivrée par 6 investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le *British Columbia Investment Management Corporation* a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier ayant achevé sa mission au cours du premier semestre 2018, la procédure au fond a pu débiter et s'est poursuivie au cours de l'année 2019.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, 12 demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier ayant achevé sa mission au cours du premier semestre 2018, la procédure au fond a pu débuter et s'est poursuivie au cours de l'année 2019.

Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi au cours du mois d'août 2016 devant le Tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesses soutiennent en particulier que Vivendi n'a pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'Autorité de concurrence européenne et a ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi estime de son côté que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de pré-notification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et à RTI et d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderesses (qui ont, sans succès, demandé la jonction de cette procédure aux deux premières), cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale.

Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesses réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le Tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation. Lors de l'audience du 4 décembre 2018, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé, pour ce qui concerne leur première assignation, à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et de 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 réclame également à être indemnisé des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge.

Lors de l'audience du 12 mars 2019, Vivendi a demandé au Tribunal de suspendre une partie de la procédure dans l'attente de la décision de la Cour de Justice de l'Union européenne sur l'analyse de la compatibilité de la loi italienne en matière de protection du pluralisme des médias (loi TUSMAR) avec le Traité de fonctionnement de l'Union européenne, ce qui lui a été accordé (voir ci-dessous).

Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a estimé que Vivendi n'était pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de douze mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le Tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante, Simon Fiduciaria SpA. Le 5 novembre 2018, le Tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de Justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi TUSMAR, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne. Le 18 décembre 2019, l'avocat général près la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) a rendu des conclusions (qui ne lient pas la Cour) favorables à la position de Vivendi, considérant notamment que la réglementation italienne constitue une entrave disproportionnée à la liberté d'établissement par rapport à l'objectif de protection du pluralisme de l'information. La CJUE devrait se prononcer au cours du 1^{er} semestre 2020, à la suite de quoi la juridiction italienne rendra sa décision.

Procédures liées à l'évolution de la structure de Mediaset

Le 2 juillet 2019, Vivendi a assigné Mediaset et Fininvest devant le Tribunal civil de Milan afin (i) d'annuler la résolution du Conseil d'administration de Mediaset du 18 avril 2019 empêchant Vivendi d'exercer les droits relatifs aux actions non transférées à Simon Fiduciaria à la suite de la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 (représentant 9,61 % du capital et 9,9 % des droits de vote) lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Mediaset du même jour et (ii) d'annuler la résolution approuvée par cette Assemblée visant à mettre en place un système de droits de vote double à échéance de deux ans pour les actionnaires qui en feraient la demande.

Le 7 juin 2019, Mediaset a présenté le projet de création de MediaForEurope (MFE), société holding dont le siège social serait aux Pays-Bas, issue de la fusion de Mediaset SpA et de Mediaset España. Le projet de fusion a été adopté le 4 septembre 2019 par les Assemblées générales des sociétés italienne et espagnole, puis de nouveau par l'Assemblée générale de Mediaset SpA et de Mediaset España (en raison des recours déposés par Vivendi) le 10 janvier et le 5 février 2020, respectivement. Lors des deux Assemblées qui se sont tenues en Italie, Simon Fiduciaria a été privée de ses votes par le Conseil d'administration de Mediaset, et Vivendi a lancé des actions judiciaires en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas :

- ▶ le 16 septembre 2019, Vivendi a saisi la Cour commerciale de Madrid en référé afin de demander la suspension de la résolution autorisant la création de MFE adoptée par l'Assemblée générale de Mediaset España le 4 septembre 2019. Le 11 octobre 2019, le Tribunal de Madrid a accédé à la demande de Vivendi, décision dont Mediaset a fait appel. Vivendi a également lancé une procédure au fond visant à annuler la résolution ;
- ▶ le 1^{er} octobre 2019, Vivendi a saisi le Tribunal de Milan, au fond, afin de demander l'annulation de la résolution autorisant la création de MFE adoptée par l'Assemblée générale de Mediaset SpA le 4 septembre 2019, résolution qui a été suspendue à la suite d'une action en référé déposée en parallèle par Vivendi, le 15 octobre 2019. À la suite des modifications apportées aux statuts de MFE sur proposition du Conseil d'administration de Mediaset, approuvées par l'Assemblée générale du 10 janvier 2020, Vivendi a de nouveau saisi le Tribunal de Milan en référé et au fond. Le 3 février 2020, la juge a décidé de rejeter la demande de suspension du projet de fusion. Vivendi a annoncé qu'il fera appel de cette décision ;
- ▶ le 29 octobre 2019, Vivendi a lancé une procédure au fond auprès de la Cour d'Amsterdam afin de demander l'interdiction pour Mediaset Investment N.V. (future MFE) de modifier ses statuts pour y introduire certains articles portant atteinte, selon Vivendi, aux droits des actionnaires minoritaires. Vivendi a également lancé une action en référé aux Pays-Bas afin d'obtenir la suspension de la résolution prise lors de l'Assemblée générale de Mediaset SpA du 10 janvier 2020.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale n'a jamais été déclaré et

communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont fait appel devant le Tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont formé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 1 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (*Comitato di monitoraggio*), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens. Ce recours a été rejeté le 13 novembre 2019.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et, plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du *Comitato di monitoraggio*, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

Enfin, par décret du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la Cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

Etisalat contre Vivendi

Le 12 mai 2017, Etisalat et EINA ont introduit une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013, dont le « closing » était intervenu le 14 mai 2014. Cette demande portait sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le 3 janvier 2019, le tribunal arbitral a rendu sa sentence, déboutant Etisalat de sa demande d'indemnisation dans sa totalité.

Parabole Réunion

En juillet 2007, Parabole Réunion a introduit une procédure devant le Tribunal de grande instance de Paris consécutive à l'arrêt de la distribution exclusive des chaînes TPS sur les territoires de La Réunion, de Mayotte, de Madagascar et de la République de Maurice et à la dégradation des chaînes mises à sa disposition. Par jugement en date du 18 septembre 2007, Groupe Canal+ s'est vu interdire sous astreinte de permettre la diffusion par des tiers desdites chaînes (ou des chaînes de remplacement qui leur auraient été substituées) et enjoindre de remplacer la chaîne TPS Foot en cas de disparition de celle-ci. Groupe Canal+ a interjeté appel de ce jugement. Le 19 juin 2008, la Cour d'appel de Paris a infirmé partiellement le jugement et précisé que les chaînes de remplacement n'avaient pas à être concédées en exclusivité si ces chaînes étaient mises à la disposition de tiers préalablement à la fusion avec TPS. Parabole Réunion a été débouté de ses demandes sur le contenu des chaînes en question. Le 10 novembre 2009, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par Parabole Réunion.

Le 24 septembre 2012, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+, Canal+ France et Canal+ Distribution, devant le Juge de l'exécution du Tribunal de grande instance de Nanterre, en liquidation de l'astreinte prononcée par le Tribunal de grande instance de Paris et confirmée par la Cour d'appel. Le 6 novembre 2012, Parabole Réunion a étendu ses demandes aux chaînes TPS Star, 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 reconnu la responsabilité contractuelle de Groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le Tribunal a par ailleurs ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par cette dernière. Le 3 juin 2016, la Cour d'appel a confirmé le jugement du Tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté le 31 janvier 2018.

Par ordonnance rendue le 25 octobre 2016, le Juge de la mise en état a estimé que le jugement du 29 avril 2014, en condamnant Groupe Canal+ à indemniser Parabole Réunion, établissait le principe de la créance de cette dernière, même si l'évaluation de son montant restait à parfaire. Il a condamné Groupe Canal+ à payer, à titre de provision, la somme de 4 millions d'euros. Le 17 janvier 2017, le Tribunal de grande instance de Paris a condamné Groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la Cour d'appel de Paris, le 23 février 2017. Groupe Canal+ a signifié des conclusions d'intimé et d'appel incident le 20 juillet 2017. En l'absence de signification des conclusions de Parabole Réunion dans le délai prescrit, Groupe Canal+ a déposé, le 8 décembre 2017, des conclusions relevant le non-respect de ce délai et demandant par conséquent la caducité de la mesure d'expertise ordonnée le 12 octobre 2017 (voir ci-dessous). Le 7 juin 2018, le Conseiller de la mise en état de la Cour d'appel a rendu une ordonnance rejetant la demande de caducité de l'expertise en cours. Groupe Canal+ a saisi la Cour d'un déféré contre cette ordonnance, dont il s'est désisté en octobre 2018, constatant l'avancée de l'expertise.

Le 29 mai 2017, Parabole Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. Le 12 octobre 2017, le Conseiller de la mise en état de la Cour d'appel a fait droit à cette demande et un expert judiciaire a été nommé. Le 17 décembre 2018, Parabole Réunion a soulevé un nouvel incident devant le Conseiller de la mise en état, aux fins de voir préciser la mission de l'expert judiciaire qui a suspendu ses travaux. Par ordonnance sur incident rendue le 4 avril 2019 par le magistrat de la mise en état de la Cour d'appel, ce dernier a décidé que l'expert formulera une hypothèse d'indemnisation au titre de la perte de valeur du fonds de commerce en prenant en compte le montant de 40 000 abonnés proposé par Parabole Réunion, l'expert précisant, le cas échéant, si la perte de valeur du fonds de commerce résulte de la perte d'abonnés et/ou d'abonnés manqués à hauteur de 40 000 abonnés, imputable à Groupe Canal+. Il a toutefois débouté Parabole Réunion de sa demande visant à inclure dans les travaux complémentaires de l'expert l'hypothèse selon laquelle les 40 000 abonnés susvisés auraient dégagé une certaine marge d'EBIT et l'a condamnée à supporter les dépens de l'incident. L'expert judiciaire a repris ses travaux depuis mi-avril 2019 et ces derniers sont toujours en cours.

Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France Télévisions

Le 9 décembre 2013, Groupe Canal+ a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques des groupes TF1, M6 et France Télévisions sur le marché des films EOF (expression originale française) de catalogue français. Il leur est reproché l'insertion de droits de préemption dans les contrats de coproduction, ayant un effet restrictif de concurrence. Le 23 février 2018, l'Autorité de la concurrence a procédé à la notification des griefs à l'encontre de France Télévisions, TF1 et M6. L'affaire a été examinée devant l'Autorité le 13 février 2019, laquelle a rendu une décision de non-lieu le 25 mai 2019. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision le 2 juillet 2019.

Conventions TF1 et M6

Le 30 septembre 2017, Groupe Canal+ a déposé des requêtes sommaires devant le Conseil d'État demandant l'annulation des décisions du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), des 20 et 27 juillet 2017 respectivement pour la chaîne TF1 et la chaîne M6. Ces décisions portent reconduction des autorisations pour l'exploitation de TF1 et de M6 par voie hertzienne terrestre, dans le contexte des demandes des deux groupes d'obtenir une rémunération pour la distribution de leurs chaînes gratuites de la TNT, dont leurs chaînes éponymes TF1 et M6. À la suite d'un accord avec TF1, Groupe Canal+ s'est désisté de la procédure à l'encontre de cette dernière, le 26 novembre 2018. Groupe Canal+ s'est ensuite désisté de la procédure à l'encontre de M6 le 22 juillet 2019.

Aston France et Strong contre Groupe Canal+

Le 25 septembre 2014, la société Aston a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la décision de Groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de ses abonnements satellite dits « cartes seules » (permettant la réception des programmes Canal+/Canalsat sur des décodeurs satellite, labellisés Canal Ready, fabriqués et distribués par des tiers, dont Aston). En parallèle, la société Aston a assigné Groupe Canal+ en référé, le 30 septembre 2014, devant le Tribunal de commerce de Paris afin de demander la suspension de la décision de Groupe Canal+ de résilier le contrat de partenariat Canal Ready et ainsi d'arrêter la commercialisation des abonnements satellite dits « cartes seules ». Le 17 octobre 2014, le Tribunal de commerce a rendu une ordonnance, rejetant les demandes d'Aston. Le 4 novembre 2014, Aston a fait appel de cette décision et le 15 janvier 2015, la Cour d'appel, statuant en référé, a accueilli ses demandes et suspendu la décision de Groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation des abonnements « cartes seules » jusqu'à l'adoption de la décision au fond de l'Autorité de la concurrence. Le 21 mars 2018, Groupe Canal+ a reçu l'évaluation préliminaire de l'Autorité de la concurrence, contenant des préoccupations de concurrence et a déposé auprès de l'Autorité une proposition d'engagements. Le 24 juillet 2018, l'Autorité de la concurrence, considérant que ces engagements, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2021, permettent à la fois de répondre à l'impératif de lutte contre le piratage, tout en maintenant une offre de décodeurs alternative au décodeur mis en location par Groupe Canal+, a décidé de les rendre obligatoires et a ainsi clôturé la procédure ouverte devant elle.

Par ailleurs, le 18 janvier 2019, une autre société, Strong, a saisi le Tribunal de commerce de Paris en référé, lui demandant d'ordonner la suspension de la décision de Groupe Canal+ d'arrêter de commercialiser ses offres sur les décodeurs labellisés Canal Ready intervenue à la suite de la décision de l'Autorité de la concurrence précitée. La société Aston, qui n'avait pas contesté les engagements pris par Groupe Canal+ devant l'Autorité de la concurrence, est intervenue volontairement dans ce référé. Le 22 février 2019, le Tribunal de commerce de Paris a débouté Strong et Aston de leurs demandes et les a condamnées solidairement à verser à Groupe Canal+ la somme de 20 000 euros.

Touche Pas à Mon Poste

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission *TPMP* du 7 décembre 2016. Le CSA a considéré que cette séquence où l'on pouvait voir l'animateur de l'émission, Cyril Hanouna, et l'une de ses chroniqueuses, Capucine Anav, se livrer à un jeu pendant une séquence « off » du plateau portait atteinte à l'image des femmes. La sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission *Touche Pas à Mon Poste* et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions pendant deux semaines à compter du deuxième lundi suivant la notification de ces décisions.

Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission *TPMP ! la Grande Rasshrah* du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delormeau, chroniqueur de cette émission, portait atteinte à sa dignité. Cette sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission *Touche Pas à Mon Poste* et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions, pour une durée d'une semaine.

Le 3 juillet 2017, à la suite de ces deux décisions du CSA, la société C8 a déposé deux recours en annulation devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par décision implicite. Ces décisions ont chacune fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017. Le 18 juin 2018, le Conseil d'État a rejeté la première requête en annulation de C8, mais a accueilli sa deuxième requête, en annulant la décision du CSA. La décision de rejet du Conseil d'État fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Le 13 novembre 2019, le Conseil d'État a rejeté le premier recours indemnitaire mais a accueilli le second, condamnant le CSA à verser 1,1 million d'euros à C8, au titre de la semaine de privation de publicité sur son antenne.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission *TPMP Baba hot line* diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros. Le 22 septembre 2017, à la suite de cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État qui a été rejeté le 18 juin 2018. Cette décision fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Par ailleurs, C8 a déposé un recours indemnitaire devant le CSA, dont le rejet implicite a été attaqué devant le Conseil d'État le 25 janvier 2018. C8 s'est désisté de ce recours indemnitaire le 7 septembre 2018.

Concernant ce même dossier, Groupe Canal+ a adressé le 18 février 2019 un courrier au CSA pour demander l'annulation de la sanction pécuniaire de 3 millions d'euros susvisée à la suite des déclarations de novembre 2018 d'un responsable de l'association « Le Refuge » expliquant qu'aucun appel de détresse d'une victime présumée du canular n'avait été passé à l'association, et ce, contrairement à ses déclarations initiales. Cette demande a été rejetée le 5 avril 2019. Un recours contre cette décision a été déposé auprès du Conseil d'État le 5 juin 2019.

En outre, le 28 novembre 2018, le Rapporteur indépendant, sur saisine du Directeur Général du CSA, a engagé une procédure de sanction à l'encontre de la chaîne C8 et a transmis à celle-ci sa notification des griefs. Les faits susceptibles d'entraîner une sanction sont liés à une séquence de l'émission *TPMP* du 12 septembre 2018 au cours de laquelle Cyril Hanouna a tenu des propos pouvant être caractérisés d'injurieux à l'encontre de deux dirigeants de la chaîne TF1. Le 24 avril 2019, le CSA a décidé de ne pas sanctionner C8.

Enfin, le 4 juin 2019, le Rapporteur indépendant du CSA a engagé une procédure de sanction à l'encontre de la chaîne C8 et a transmis à celle-ci sa notification des griefs. Les faits susceptibles d'entraîner une sanction sont liés à une séquence de l'émission *TPMP* du 31 octobre 2018 au cours de laquelle d'anciennes photos dénudées d'une animatrice de TF1 ont été montrées à l'antenne. Le 18 décembre 2019, le CSA a prononcé une sanction de 10 000 euros à l'encontre de C8.

Rovi Guides Inc. contre Groupe Canal+

La société Rovi Guides a formé une requête en médiation devant la Chambre de commerce internationale, pour non-respect par Groupe Canal+ d'un contrat de licence de brevet de guide électronique de programmes, signé en 2008, et non-paiement des redevances y afférentes entre le 1^{er} janvier 2016 et le 30 juin 2017.

Aucun accord n'ayant été trouvé entre les parties, la médiation a pris fin et Rovi a déposé une requête en arbitrage le 1^{er} juin 2018. Une décision est attendue au cours du premier semestre 2020.

Studiocanal, Universal Music Group et Vivendi contre Harry Shearer et Century of Progress Productions

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la Cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur/acteur et compositeur du film *The Spinal Tap*, film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non-exploitation de la marque, et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, co-auteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss » en réponse à l'assignation, par laquelle ils ont demandé au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois co-auteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de leur permettre d'agir en leur nom propre et de compléter leur action au titre de la fraude, et une nouvelle assignation (« Second Amended Complaint ») a été reçue le 19 octobre 2017, réintroduisant dans la cause les trois demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Par décision du 28 août 2018, (i) la motion de Studiocanal visant à rejeter l'action des demandeurs au titre de la fraude a été rejetée. Le juge n'a pas reconnu la fraude mais a laissé la possibilité aux demandeurs de la prouver dans le cadre de la procédure au fond ; (ii) concernant la motion d'UMG, bien que la juge ait validé certains des arguments, elle a autorisé les demandeurs à déposer une assignation révisée afin de leur permettre de modifier ou compléter leur argumentaire sur ces points. La juge a en outre rejeté la demande d'UMG contestant la demande de la partie adverse visant à résilier et récupérer à son profit, aux États-Unis, les droits d'UMG sur la musique du film. Le 18 septembre 2018, les demandeurs ont déposé leur nouvelle assignation (« Third Amended Complaint »). En parallèle, les parties ont décidé de mener une première médiation qui n'a pas abouti à une transaction pour ce qui concerne Studiocanal et Vivendi ; toutefois les demandeurs et Studiocanal sont convenus de démarrer un audit des comptes d'exploitation adressés aux demandeurs afin de déterminer si ces derniers comportent d'éventuelles irrégularités comptables. Le 24 octobre 2019, UMG et les demandeurs ont conclu un accord aux termes duquel la musique du film continuera à être distribuée par UMG et un paiement exclusif et direct des royalties sera effectué aux demandeurs par UMG, qui ne fait désormais plus partie de la procédure. Bien que les négociations se poursuivent entre Studiocanal et les demandeurs, la procédure au fond a repris. À la suite d'une audience, le 24 janvier 2020, la juge a imposé aux parties une médiation pour laquelle une audience se tiendra le 18 mars 2020.

Maitena Biraben contre Canal+

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 Canal+ au paiement de 38 456 euros de rappel de salaire et congés payés, 148 000 euros d'indemnités conventionnelles de licenciement, 510 000 euros de dommages et intérêts et 2 550 000 euros d'indemnités de rupture, soit un montant total de 3 246 456 euros. Canal+ a fait appel de ce jugement.

Enquête de la Direction Départementale de la Protection des Populations des Hauts-de-Seine

Le 20 avril 2018, la Direction Départementale de la Protection des Populations des Hauts-de-Seine (DDPP92) a fait injonction à Groupe Canal+ de cesser de positionner ses abonnés en cours de contrat sur des offres enrichies, pratique qu'elle a qualifiée de vente sans commande préalable. Le 19 juin 2018, Groupe Canal+ a déposé un recours hiérarchique auprès du ministre de l'Économie qui a été rejeté le 9 août 2018. Le 5 octobre 2018, Groupe Canal+ a déposé un recours contentieux auprès du Tribunal administratif de Cergy-Pontoise.

En parallèle, la DDPP92 a informé Groupe Canal+ qu'elle avait transmis le dossier au parquet de Nanterre et lui a adressé dans ce cadre une note indiquant qu'elle considérait que Groupe Canal+ avait commis le délit de vente forcée de services, réprimé par les dispositions du Code de la consommation. La procédure contradictoire est en cours.

Action de Groupe Canal+ à l'encontre de la Ligue de Football Professionnel

À la suite de l'annulation d'un certain nombre de matches de championnat de Ligue 1 entre décembre 2018 et avril 2019 en raison de l'action des « Gilets jaunes » et de leur report décidé par la Ligue de Football Professionnel (LFP) de façon unilatérale, Groupe Canal+ a assigné le 4 juillet 2019 la LFP aux fins de voir réparer le préjudice financier subi du fait de ces reports. En effet, Groupe Canal+ considère qu'ayant acquis lors de l'appel à candidatures pour les périodes de 2016-2017 à 2019-2020 les droits de diffusion de matches et magazines pour des cases horaires identifiées, la LFP a violé cet appel à candidatures et lui demande 46 millions d'euros de dommages et intérêts. Au cours d'une audience le 25 novembre 2019, la LFP a demandé le rejet des demandes de Groupe Canal+ et reconventionnellement la condamnation de Canal+ à réparer le préjudice qui lui aurait été causé par la publicité donnée à cette procédure.

Procédures devant le Conseil de prud'hommes de Bobigny

Plusieurs salariés du centre d'appels téléphoniques de Canal+ situé à Saint-Denis ont saisi le Conseil de Prud'hommes de Bobigny à l'encontre de Groupe Canal+ et sollicitent la nullité de leur licenciement au motif que le plan de sauvegarde de l'emploi mis en œuvre dans le centre d'appels serait discriminatoire.

Thierry Ardisson, Ardis, 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 d'un million d'euros au titre de son préjudice moral. Le 21 janvier 2020, un jugement a été rendu aux termes duquel C8 a été condamnée à payer 811 500 euros à Ardis et 269 333 euros à Télé Paris. Thierry Ardisson a été débouté de sa demande et SECP a été mise hors de cause.

Groupe Canal+ contre Technicolor

Le 2 septembre 2019, Groupe Canal+ a assigné la société Technicolor devant le Tribunal de commerce de Paris pour inexécution de ses engagements contractuels, lui reprochant de ne pas avoir livré les décodeurs G9 et G9 light conformément aux accords de fabrication et de livraison conclus entre les deux sociétés. Groupe Canal+ demande le remboursement des surcoûts payés et des coûts de transport alternatifs, le paiement de pénalités de retard, ainsi que des dommages et intérêts. Le 9 octobre 2019, Technicolor a, à son tour, assigné à bref délai pour impayés, devant le Tribunal de commerce de Nanterre, Groupe Canal+ ainsi que Canal+ Réunion, Canal+ Antilles, Canal+ Calédonie.

Groupe Canal+ contre Pace

Le 14 novembre 2019, Groupe Canal+ a assigné devant le Tribunal de commerce de Paris la société Pace, fournisseur de décodeurs satellite et TNT G5, lui reprochant les nombreux dysfonctionnements et défauts apparus sur les décodeurs G5 qui ne lui permettent plus de les proposer à ses clients.

Aspire contre Cash Money Records et UMG

Le 7 avril 2017, le label Aspire Music a déposé plainte devant la Cour suprême de l'État de New York à l'encontre de la société Cash Money Records pour rupture de contrat et non-paiement de droits sur les six premiers albums du rappeur Drake. À la suite de négociations infructueuses, UMG a également été assigné le 12 avril 2018. UMG a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »), faisant valoir l'absence de lien contractuel avec Aspire et son absence de responsabilité quant aux obligations contractuelles de Cash Money. Le juge a rejeté la requête d'UMG, qui a fait appel de cette décision. Le 7 février 2019, l'Appellate Division a accueilli favorablement l'appel d'UMG. Le 17 juillet 2019, un accord transactionnel a été signé entre les parties, mettant fin au litige.

Soundgarden, Hole, Steve Earle et les ayants droit de Tom Petty et de Tupac Shakur contre UMG

Le 21 juin 2019, les groupes Soundgarden et Hole, Steve Earle, l'ex-femme de Tom Petty et les ayants droit de Tupac Shakur ont assigné UMG devant la Cour du district central de Californie dans le cadre d'une « class action », à la suite d'un incendie intervenu en 2008 qui aurait détruit des milliers d'enregistrements archivés.

Les demandeurs reprochent à UMG de ne pas avoir respecté les termes des contrats conclus avec les artistes en ne protégeant pas suffisamment les enregistrements. Il est également avancé que le groupe aurait dû partager les indemnités perçues au titre des transactions négociées avec les assurances, d'une part, et NBCU, d'autre part. Le 17 juillet 2019, UMG a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »). Le 16 août 2019, les plaignants ont déposé une plainte amendée (« Amended Complaint ») retirant Hole de la liste des plaignants et ajoutant certains griefs. Le 6 septembre 2019, UMG a déposé une nouvelle requête en irrecevabilité.

John Waite et Joe Ely contre UMG Recordings, Inc.

Le 5 février 2019, une procédure de *class action* a été déposée à l'encontre d'UMG Recordings, Inc., pour le compte d'une classe potentielle d'artistes ayant demandé la résiliation des contrats les liant à UMG en application de la procédure de la section 203 du « Copyright Act », qui permet, sous certaines conditions, à un auteur qui a conclu un contrat aux termes duquel il a transféré les droits sur son œuvre à un tiers, de résilier ledit contrat après une durée de 35 ans. Les artistes concernés demandent au juge de reconnaître la résiliation de leurs contrats et allèguent en outre une violation de leurs droits d'auteurs, UMG ayant continué à exploiter les enregistrements après la prétendue date de fin de contrat. Le 3 mai 2019, UMG Recordings a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »). Le 15 juin 2019, les demandeurs ont déposé une « First Amended Complaint » ajoutant les artistes Syd Straw, Kasim Sulton et The Dickies en qualité de demandeurs additionnels. Le 26 juin 2019, UMG Recordings, Inc. a déposé une nouvelle requête en irrecevabilité.

UMG Recordings et Universal Music Publishing Group (ainsi que les autres principaux labels et éditeurs) contre Cox Communications, Inc. et CoxCom LLC

Le 31 juillet 2018, une plainte a été déposée par UMG Recordings, Inc. et Universal Music Publishing Group (ainsi que par les autres principaux labels et éditeurs dont Sony et Warner) pour violation de droits d'auteur à l'encontre de Cox Communications, un fournisseur d'accès et de services Internet, et de sa maison mère CoxCom, pour avoir sciemment induit et soutenu la violation de droits d'auteur par ses clients, en contravention des dispositions de la loi DMCA (Digital Millennium Copyright Act), aux termes de laquelle le fournisseur d'accès à Internet doit mettre en place une politique de cessation de service à l'encontre de ses clients contrevenants récidivistes. Au terme du procès, qui s'est tenu au mois de décembre 2019, le jury a décidé d'octroyer à l'ensemble des plaignants des dommages d'un montant de 1 milliard de dollars.

Enquête des autorités judiciaires américaines sur les pratiques commerciales dans le secteur de la publicité

Le 11 juin 2018, Havas a reçu une injonction de communiquer des pièces relatives à l'une de ses filiales espagnoles, la société Havas Media Alliance WWSL. Ces pièces ont été transmises aux autorités américaines compétentes. Cette demande des autorités judiciaires américaines paraît être relative aux pratiques commerciales suivies en matière de rabais et ristournes. À ce stade, Havas n'est partie à aucune procédure et n'est pas mis en cause.

Procédure concernant les prestations fournies par Havas Paris à Business France

La société Havas Paris, filiale de Havas SA, a été mise en examen le 7 février 2019 pour recel de favoritisme portant sur un montant de 379 319 euros. Cette mise en examen est intervenue dans le cadre d'une information judiciaire ouverte par le parquet de Paris pour délit de favoritisme qui serait reproché à la société Business France à l'occasion de l'organisation d'une prestation de communication confiée par Business France à Havas Paris. Havas Paris conteste les faits qui lui sont reprochés et a formé appel de cette décision.

Glass Egg contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi

La société Glass Egg, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi devant le Tribunal du district de Californie, à San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'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.

Commission de la concurrence suisse contre Interforum

Le 13 mars 2008, le Secrétariat de la Commission de la concurrence (COMCO) a ouvert une enquête en Suisse à l'encontre de diffuseurs de livres, dont Interforum Suisse, relative au marché du livre en français, à la suite d'une plainte de libraires locaux.

Le 27 mai 2013, la COMCO a condamné Interforum Suisse au paiement d'une amende de 3 792 720 CHF, considérant qu'Interforum Suisse avait

participé à des accords illicites de cloisonnement du marché. Le 12 juillet 2013, Interforum Suisse a déposé un recours auprès du Tribunal administratif fédéral (TAF) afin de contester cette décision.

Le 30 octobre 2019, ce recours a été rejeté et le montant de l'amende prononcée en première instance a été confirmé. Le 13 janvier 2020, Interforum Suisse a déposé un recours devant le Tribunal fédéral et a demandé la suspension de l'exécution provisoire de la décision du TAF, ce qu'elle a obtenu le 31 janvier 2020.

Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures ont été initiées par la société RTI, filiale de Mediaset, à l'encontre de Dailymotion devant le Tribunal civil de Rome. Cette société réclame, comme elle le fait à l'égard des autres principales plateformes 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 plateforme de Dailymotion des vidéos mises en cause. Dans le cadre de l'une de ces procédures, à la suite d'une assignation en date du 12 avril 2012, Dailymotion a été condamné, le 15 juillet 2019, par le Tribunal civil de Rome à payer 5,5 millions de dommages à RTI et à retirer, sous astreinte, les vidéos litigieuses. Le 11 septembre 2019, Dailymotion a fait appel de la décision devant la Cour d'appel de Rome et a déposé une demande de suspension de l'exécution provisoire de la décision, qui a été accordée le 31 octobre 2019.

NOTE 25. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2019, environ 1 185 entités étaient consolidées ou mises en équivalence (contre environ 1 140 entités au 31 décembre 2018).

	Pays	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
		Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Vivendi SA	France	Société mère			Société mère		
Universal Music Group, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music Group Holdings, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
UMG Recordings, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vevo	États-Unis	ME	49,4 %	49,4 %	ME	49,4 %	49,4 %
Universal Music Group S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal International Music B.V.	Pays-Bas	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music Entertainment GmbH	Allemagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music LLC	Japon	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music France S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music Holdings Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
EMI Group Worldwide Holding Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Universal Music Group Treasury S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Groupe Canal+ S.A.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Société d'Édition de Canal Plus	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Multithématiques S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ International S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
C8	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Studiocanal S.A.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
M7 (a)	Luxembourg	IG	100 %	100 %	-	-	-
ITI Neovision	Pologne	IG	51 %	51 %	IG	51 %	51 %
VSTV (b)	Vietnam	IG	49 %	49 %	IG	49 %	49 %
Havas S.A.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Health, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Group USA, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Worldwide New York, Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
BETC	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Edge, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Paris	France	IG	99 %	99 %	IG	99 %	99 %
Arnold Worldwide, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media France	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Creative Lynx Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	78 %	IG	100 %	78 %
Havas Media Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
BETC Digital	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Editis – Antinea 6 S.A. (c)	France	IG	100 %	100 %	-	-	-
Editis Holding S.A.	France	IG	100 %	100 %	-	-	-
Editis S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	-	-	-
SEJER	France	IG	100 %	100 %	-	-	-
Interforum	France	IG	100 %	100 %	-	-	-
Edi 8	France	IG	100 %	100 %	-	-	-
Univers Poche	France	IG	100 %	100 %	-	-	-

	Pays	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
		Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Gameloft S.E.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Inc.	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Inc. Divertissement	Canada	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Iberica S.A.	Espagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Software Beijing Ltd.	Chine	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft S. de R.L. de C.V.	Mexique	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vivendi Village S.A.S.	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets	(d)	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
L'Olympia	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
CanalOlympia	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Olympia Production	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Festival Production	France	IG	70 %	70 %	IG	70 %	70 %
Paddington and Company Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Nouvelles Initiatives							
Dailymotion	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Group Vivendi Africa	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Vivendi Content	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Banijay Group Holding	France	ME	31,4 %	31,4 %	ME	31,4 %	31,4 %
Corporate							
Telecom Italia	Italie	ME	23,94 %	17,15 %	ME	23,94 %	17,15 %
Boulogne Studios	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Poltel Investment	Pologne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %

IG : intégration globale, ME : mise en équivalence.

(a) Groupe Canal+ consolide M7 par intégration globale depuis le 12 septembre 2019 (se reporter à la note 2.3).

(b) VSTV (Vietnam Satellite Digital Television Company Limited) est détenue respectivement à 49 % et à 51 % par Groupe Canal+ et VTV (télévision publique vietnamienne). Vivendi consolide cette société parce que Groupe Canal+ en détient le contrôle opérationnel et financier grâce à une délégation générale octroyée par l'actionnaire majoritaire et aux dispositions statutaires de cette société.

(c) Vivendi consolide Editis par intégration globale depuis le 1^{er} février 2019 (se reporter à la note 2.2).

(d) Comprend See Tickets France (ex-Digitick), See Tickets UK, See Tickets US, See Tickets B.V. (ex-Paylogic, une société de billetterie et de technologie associée basée à Amsterdam acquise par Vivendi Village le 16 avril 2018) et Starticket (une société de billetterie basée en Suisse acquise par Vivendi Village le 30 décembre 2019).

NOTE 26. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes de Vivendi SA et membres de leurs réseaux pris en charge par la société en 2019 et 2018 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Deloitte et Associés				Ernst & Young et Autres				Total	
	Montant		%		Montant		%			
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés										
Émetteur	0,6	0,6	6 %	6 %	0,7	0,7	13 %	12 %	1,3	1,3
Filiales intégrées globalement	8,8	9,0	87 %	92 %	4,2	3,7	76 %	64 %	13,0	12,7
Sous-total	9,4	9,6	93 %	98 %	4,9	4,4	89 %	76 %	14,3	14,0
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (a)										
Émetteur	-	-	-	-	0,1	0,1	2 %	2 %	0,1	0,1
Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-	0,1	0,1	2 %	2 %	0,1	0,1
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (a)										
Émetteur	-	0,1	-	1 %	0,3	-	5 %	-	0,3	0,1
Filiales intégrées globalement	0,7	0,1	7 %	1 %	0,2	1,3	4 %	22 %	0,9	1,4
Sous-total	0,7	0,2	7 %	2 %	0,5	1,3	9 %	22 %	1,2	1,5
Total	10,1	9,8	100 %	100 %	5,5	5,8	100 %	100 %	15,6	15,6

(a) Ces prestations couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapports sur opérations en capital, lettres de confort, validation de la déclaration consolidée de performance extra-financière) ainsi que les services fournis à la demande de Vivendi et ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, attestations diverses).

NOTE 27. EXEMPTION D'AUDIT

En conformité avec la section 479A du *UK Companies Act* de 2006, Vivendi SA a accordé sa garantie à certaines filiales immatriculées en Angleterre et au Pays de Galles afin qu'elles puissent bénéficier d'une exemption d'audit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Nom	Immatriculation	Nom	Immatriculation
AMAAD Holdings Ltd	12003313	Relentless 2006 Ltd	03967906
A Man about a Dog Ltd	08817956	Trinifold Music Ltd	01781138
E.M.I. Overseas Holdings Ltd	00403200	Universal/Anxious Music Ltd	01862328
EMI (IP) Ltd	03984464	Universal Music (UK) Holdings Ltd	03383881
EMI Group (Newco) Ltd	07800879	Universal Music Holdings (UK) Ltd	00337803
EMI Group Electronics Ltd	00461611	Universal Music Leisure Ltd	03384487
EMI Group International Holdings Ltd	01407770	Universal Music Publishing MGB Holding UK Ltd	05092413
EMI Group Worldwide	03158106	Universal SRG Group Ltd	00284340
EMI Group Worldwide Holdings Ltd	06226803	UTB Events Ltd	10461061
EMI Ltd	00053317	V2 Music Group Ltd	03205625
EMI Recorded Music (Chile) Ltd	07934340	Virgin Music Group	02259349
Estupendo Records Ltd	03278620	Virgin Records Overseas Ltd	00335444
Mawlaw 388 Ltd	03590255		

Par ailleurs, Vivendi SA a fourni des garanties aux filiales d'Universal Music Group suivantes, basées aux Pays-Bas, sous le numéro d'immatriculation indiqué, en vertu de l'article 403 du livre 2 du Code Civil néerlandais. Les données financières des sociétés étant consolidées dans ces états financiers, les entités néerlandaises sont autorisées à préparer des états financiers abrégés qui sont exemptées de publication et d'audit.

Nom	Immatriculation
Universal International Music B.V.	31018439
Universal Music B.V.	31019600
Universal Music Publishing International B.V.	31037866
Universal Music Publishing B.V.	32101966
CMHL B.V.	32140273

NOTE 28. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le principal événement intervenu entre la date de clôture au 31 décembre 2019 et le 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, est le suivant :

- ▶ depuis le 7 janvier 2020, Vivendi est désormais immatriculée sous sa nouvelle forme de société européenne. Depuis cette date, sa dénomination est immédiatement suivie des mots « Société Européenne » ou des initiales « SE ». Elle est soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales qui lui sont applicables en France, et, en particulier, au Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce.

IV — Comptes annuels 2019

1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	319	NOTE 16. PROVISIONS	340
2. États financiers 2019	323	NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES	341
3. Annexe aux états financiers de l'exercice 2019	327	NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES	342
NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	328	NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN	342
NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION	330	NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	343
NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER	330	NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL	343
NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	331	NOTE 22. EFFECTIF	343
NOTE 5. IMPÔTS	332	NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS	343
NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	334	NOTE 24. LITIGES	345
NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	334	NOTE 25. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE	348
NOTE 8. ACTIF CIRCULANT	335	NOTE 26. GESTION DU RISQUE DE CHANGE	349
NOTE 9. ACTIONS PROPRES	336	NOTE 27. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	349
NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS	336	NOTE 28. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	349
NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES	337	4. Filiales et participations	350
NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS	337	5. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients	351
NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION	337	6. Tableau de résultats des cinq derniers exercices	352
NOTE 14. CAPITAUX PROPRES	338	7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	353
NOTE 15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS DE PERFORMANCE	339		

1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Vivendi SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Vivendi SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble 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 (notes 1.3 et 7 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Les titres de participation et les titres immobilisés de l'activité du portefeuille s'élèvent en valeur nette à 19 635 millions d'euros au 31 décembre 2019, au regard d'un total de bilan de 26 052 millions d'euros. La valeur d'inventaire des titres de participation est déterminée par rapport à leur valeur d'utilité, généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés, méthode qui intègre une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur : ▶ les prévisions de flux de trésorerie futurs ; ▶ les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; ▶ les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés. En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité de ces titres de participation et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant. 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 votre société, (ii) des jugements et des hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité.	Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimations de la valeur d'utilité des titres de participation. Nous avons obtenu les rapports d'évaluation de chacun des titres de participation concernés ou les analyses menées par votre société le cas échéant, et avons porté une attention particulière à ceux pour lesquels la valeur comptable est proche de la valeur d'utilité estimée, ceux dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et ceux opérant dans des environnements économiques volatiles. Nous avons apprécié la compétence des experts mandatés par votre société. En particulier, 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, selon les cas : ▶ rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; ▶ comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; ▶ comparé les taux d'actualisation retenus avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière. Pour les évaluations mettant en œuvre une approche analogique, nous avons examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la confronter avec les échantillons pertinents selon les analystes et notre connaissance du marché, et avons comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des titres de participation concernés. Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes annuels.

Analyse des litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers (notes 1.7 et 24 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
Les activités de votre société sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Votre société est soumise à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations mais aussi confrontée à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités. Votre société exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable. Nous considérons ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris, le cas échéant, les consultations écrites de conseils juridiques externes mandatés par votre société relatifs (i) aux différends entre votre société et le groupe Mediaset ainsi que ses actionnaires, et (ii) 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. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations mises à notre disposition par les conseils de votre société. Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

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 Directoire 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. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi SE par votre Assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS et du 15 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-la Défense, le 13 février 2020

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Thierry Quéron

Géraldine Segond

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

Claire Pajona

2. États financiers 2019

I. COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Note	2019	2018
Produits d'exploitation :			
Chiffre d'affaires		73,5	68,3
Reprises sur provisions et transferts de charges		25,5	10,2
Autres produits		0,1	0,1
Total I		99,0	78,6
Charges d'exploitation :			
Autres achats et charges externes		108,7	133,5
Impôts, taxes et versements assimilés		12,3	3,2
Rémunérations et charges sociales		72,4	70,6
Dotations aux amortissements et aux provisions		30,4	26,2
Autres charges		1,2	1,4
Total II		225,0	234,9
Résultat d'exploitation (I - II)	2	(126,0)	(156,3)
Produits financiers :			
De participations et d'autres titres immobilisés (dividendes)		1 078,5	1 076,8
Des créances de l'actif immobilisé		62,1	59,7
Autres intérêts et produits assimilés		116,7	109,9
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges		55,7	28,6
Différences positives de change		407,0	512,6
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0,1	
Total III		1 720,2	1 787,7
Charges financières :			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		154,8	1 151,5
Intérêts et charges assimilées		133,4	186,7
Différences négatives de change		406,6	512,1
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		1,6	0,9
Total IV		696,5	1 851,2
Résultat financier (III - IV)	3	1 023,7	(63,5)
Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV)		897,6	(219,9)
Produits exceptionnels :			
Sur opérations de gestion		11,9	
Sur opérations en capital		219,9	1 876,7
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges		504,4	218,4
Total V		736,2	2 095,1
Charges exceptionnelles :			
Sur opérations de gestion		15,9	17,1
Sur opérations en capital		3,2	989,5
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		45,3	47,6
Total VI		64,4	1 054,2
Résultat exceptionnel (V - VI)	4	671,8	1 040,8
Impôt sur les bénéfices (VII) produit / (charge)	5	160,4	130,3
Total des produits (I + III + V + VII)		2 715,7	3 961,4
Total des charges (II + IV + VI)		986,0	3 010,1
RÉSULTAT		1 729,8	951,3

II. BILAN

ACTIF

	Note	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	
(en millions d'euros)				31/12/2019	31/12/2018
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	6	3,2	2,3	0,9	1,3
Immobilisations corporelles	6	57,5	55,7	1,9	2,8
Immobilisations financières (a)	7	24 429,1	4 347,3	20 081,9	20 562,8
Participations et Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP)		22 319,5	2 684,4	19 635,0	19 453,3
Créances rattachées à des participations		1 664,7	1 662,8	1,9	1,9
Autres titres immobilisés		281,5		281,5	599,8
Prêts					
Autres		163,4		163,4	507,9
Total I		24 489,9	4 405,2	20 084,7	20 566,8
Actif circulant	8				
Stocks et en cours					
Créances (b)		4 831,6	338,9	4 492,7	2 632,4
Créances clients et comptes rattachés		15,0	3,6	11,4	19,3
Autres		4 816,6	335,3	4 481,3	2 613,1
Valeurs mobilières de placement		1 270,5		1 270,4	2 761,8
Actions propres	9	47,8		47,8	57,6
Autres titres	10	1 222,7		1 222,7	2 704,1
Disponibilités	10	169,5		169,5	235,3
Charges constatées d'avance (b)		22,0		22,0	16,3
Total II		6 293,6	338,9	5 954,6	5 645,8
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	12	12,4		12,4	5,4
Écarts de conversion – actif (IV)	13				
Total général (I + II + III + IV)		30 795,9	4 744,1	26 051,8	26 218,1
(a) Dont à moins d'un an				170,4	517,1
(b) Dont à plus d'un an				12,8	34,1

PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres	14		
Capital		6 515,2	7 184,3
Primes d'émission, de fusion et d'apport		7 167,0	9 288,5
Réserves			
Réserve légale		752,7	752,7
Autres réserves			
Report à nouveau		1 923,1	1 607,3
Résultat de l'exercice		1 729,8	951,3
Acomptes sur dividendes			
Total I		18 087,8	19 784,1
Provisions	16	136,7	574,9
Total II		136,7	574,9
Dettes (a)			
Emprunts obligataires convertibles et autres emprunts obligataires	17	5 065,9	3 665,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (b)	17	939,1	84,3
Emprunts et dettes financières divers	17	1 726,8	2 016,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		21,3	28,9
Dettes fiscales et sociales		33,2	29,8
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			2,9
Autres dettes		38,0	26,2
Produits constatés d'avance		0,1	
Total III		7 824,3	5 854,8
Écarts de conversion passif (IV)	13	3,0	4,3
Total général (I + II + III + IV)		26 051,8	26 218,1
(a) Dont à plus d'un an		5 059,9	2 959,9
Dont à moins d'un an		2 764,4	2 894,9
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		69,2	84,3

III. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net	1 729,8	951,3
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
Dotations aux amortissements	4,6	3,3
Dotations aux provisions nettes de (reprises)		
Exploitation	11,1	12,7
Financier	100,0	1 122,1
Exceptionnel	(459,2)	(170,8)
Résultat de cessions	(194,1)	(866,2)
Dividende reçu en nature		(9,6)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(10,7)	16,7
Capacité d'autofinancement	1 181,6	1 059,5
Variation du besoin en fonds de roulement	10,8	(34,6)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	1 192,3	1 024,8
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(0,6)	(0,7)
Acquisition de participations et de titres	(421,7)	(8,0)
Augmentation des créances rattachées à des participations	(62,1)	(59,8)
Créances sur cessions d'immobilisations et autres créances financières – net	422,1	(465,6)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		1,4
Cessions de participations et de titres	429,0	2 220,7
Diminution des créances rattachées à des participations		
Augmentation des charges à répartir	(10,8)	
Flux net de trésorerie lié aux investissements	355,9	1 687,9
Augmentations de capital	174,9	189,5
Dividendes	(635,6)	(567,5)
Augmentation des dettes financières à long terme	2 089,5	
Remboursements des dettes financières à long terme	(700,0)	
Augmentation (diminution) des dettes financières à court terme	854,8	(16,5)
Variation nette des comptes courants	(2 215,0)	(550,1)
Actions propres	(2 664,2)	
Flux net de trésorerie lié aux financements	(3 095,5)	(944,6)
Variation de trésorerie	(1 547,3)	1 768,2
Trésorerie d'ouverture (a)	2 939,4	1 171,2
Trésorerie de clôture (a)	1 392,1	2 939,4

(a) Disponibilités et valeurs mobilières de placement nettes de dépréciations (hors actions propres).

3. Annexe aux états financiers de l'exercice 2019

Remarque préliminaire : les montants exprimés en dollars sont des dollars américains.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Ouverture du capital d'Universal Music Group

À la suite des négociations préliminaires annoncées le 6 août 2019, Vivendi a signé le 31 décembre 2019 un accord avec un consortium mené par Tencent avec la participation de Tencent Music Entertainment et de certains investisseurs internationaux, concernant un projet d'entrée dans le capital d'Universal Music Group (UMG). Cet accord prévoit l'acquisition par le consortium de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

Le consortium a l'option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaire du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021.

Cet accord sera prochainement complété par un deuxième accord, permettant à Tencent Music Entertainment d'acquérir une participation minoritaire au capital de la filiale d'UMG regroupant ses activités chinoises.

Cette opération a été soumise à l'approbation des autorités réglementaires compétentes. Sa réalisation est attendue d'ici à la fin du premier semestre 2020.

Comme annoncé le 31 décembre 2019, le Conseil de surveillance de Vivendi a été informé que des négociations avaient commencé pour l'éventuelle cession de participations minoritaires supplémentaires sur une base de prix d'au minimum 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Huit banques ont été mandatées par Vivendi pour l'aider dans ces projets.

Acquisition d'Editis

Le 31 janvier 2019, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Antinea 6, société holding d'Editis, deuxième groupe français d'édition, pour un décaissement de 829 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement du groupe Editis à cette date. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 2 janvier 2019.

Cession du solde de la participation dans Ubisoft

Le 5 mars 2019, Vivendi a vendu le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 % du capital) pour un montant de 428,7 millions d'euros, représentant une plus-value comptable de 219,7 millions d'euros. Vivendi n'est plus actionnaire d'Ubisoft et garde l'engagement de ne pas acquérir d'actions d'Ubisoft pendant cinq ans. Au total, la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft a représenté un montant de 2 milliards d'euros, soit une plus-value de 1,2 milliard d'euros.

Opérations réalisées sur le capital social

Dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 15 avril 2019 et mis en œuvre sur délégation du Directoire du 24 mai 2019 et en application des dispositions des articles 241-1 et 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, Vivendi a acquis, au cours de l'exercice 2019, 107,9 millions d'actions propres affectées en actions propres en voie d'annulation pour un prix d'acquisition de 2 664,3 millions d'euros, soit en moyenne 24,69 euros par action (prix maximum autorisé par l'AGM de 25 euros par action).

Le Directoire de Vivendi a décidé dans sa réunion du 17 juin 2019 la réaffectation de l'intégralité des actions propres affectées aux opérations d'échange ou de croissance externe de la manière suivante :

- ▶ réaffectation de 29 982 105 actions en actions propres en voie d'annulation ; et
- ▶ réaffectation de 5 111 404 actions en actions destinées à la couverture des plans d'actions de performance (voir note 9, Actions propres) ; ces actions sont classées comptablement en valeurs mobilières de placement.

Le Directoire de Vivendi a également décidé dans sa réunion du 26 novembre 2019 la réaffectation de 4 169 149 actions propres affectées à la couverture des plans d'actions de performance en actions propres en voie d'annulation.

Enfin, le Directoire a procédé, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'AGM du 15 avril 2019 (28^e résolution), aux annulations suivantes :

- ▶ le 17 juin, 50 000 000 actions pour un montant de 990,4 millions d'euros ;
- ▶ le 25 juillet, 44 679 319 actions pour un montant de 1 104,7 millions d'euros ;
- ▶ le 26 novembre, 36 251 491 actions pour un montant de 870,4 millions d'euros.

Ces opérations ont conduit à annuler 130 930 810 actions (10 % du capital social à la date de mise en œuvre du programme), soit une réduction globale de capital et de primes de 2 965,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, Vivendi détient 11 130 285 actions propres en voie d'annulation pour un montant de 275,3 millions d'euros (valeur boursière de 287,4 millions d'euros) ainsi que 2 869 833 actions affectées à la couverture de plans d'actions de performance pour un montant de 47,8 millions d'euros, soit un total de 14 000 118 actions d'autocontrôle, représentant 1,18 % du capital, et comptabilisés pour 323,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, Vivendi détenait 35,1 millions d'actions propres affectées aux opérations d'échange ou de croissance externe pour un montant global de 589,3 millions d'euros, et aucune action en voie d'annulation.

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX ET CHANGEMENT DE MÉTHODE

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été élaborés et présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France, et notamment les règlements de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) relatifs au Plan Comptable Général (en particulier le règlement ANC 2014-03).

Les principes et méthodes comptables sont identiques à ceux appliqués pour l'établissement des comptes annuels 2018.

La société procède à certaines estimations et retient certaines hypothèses, qu'elle juge raisonnables et réalistes. Même si ces estimations et hypothèses sont régulièrement revues, en particulier sur la base des réalisations passées et des anticipations, certains faits et circonstances peuvent conduire à des changements ou des variations de ces estimations et hypothèses, ce qui pourrait affecter la valeur comptable des actifs, passifs, capitaux propres et le résultat de la société. Ces estimations et hypothèses concernent notamment l'évaluation des dépréciations d'actifs (voir note 7) et des provisions (voir note 16) ainsi que les avantages au personnel (voir note 1.9, Régimes d'avantages au personnel).

Les comptes annuels sont disponibles en ligne sur vivendi.com.

Sociétés consolidantes

Le groupe Vivendi est intégré globalement au sein du Groupe Bolloré dont les sociétés consolidantes sont Bolloré SA (Siren : 055 804 124) et Financière de l'Odéa (Siren : 056 801 046).

Vivendi SA est par ailleurs la société consolidante du groupe Vivendi.

1.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles sont calculés selon les méthodes linéaires et, le cas échéant, dégressive en fonction de la durée estimée d'utilisation des biens concernés.

1.3. 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 Vivendi.

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 des titres de participation est déterminée par rapport à la valeur d'utilité (PCG art. 221-3). Celle-ci est généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés, mais une méthode mieux

adaptée peut être retenue le cas échéant, telle que celle des comparables boursiers, les valeurs issues de transactions récentes, le cours de Bourse dans le cas d'entités cotées ou la quote-part de situation nette.

La valeur d'inventaire des TIAP est fondée sur leur valeur de marché et tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entité dont les titres sont détenus (PCG art. 221-5).

La valeur d'inventaire des autres titres immobilisés en devises est calculée en utilisant les cours de change à la date de clôture de l'exercice pour les titres cotés (PCG art. 420-3) et non cotés.

Vivendi 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.

Actions propres

Figurent dans les immobilisations financières (autres titres immobilisés) les actions propres en voie d'annulation, les actions en vue d'échange ou d'opérations de croissance externe et celles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité. Les actions en vue d'échange ou d'opérations de croissance externe et celles acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité font l'objet d'une dépréciation à la clôture de l'exercice si leur valeur d'inventaire, constituée par le cours de Bourse moyen du mois de clôture, est inférieure à leur valeur comptable (PCG art. 221-6).

Les autres actions propres détenues par Vivendi sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement (voir note 1.5, Valeurs mobilières de placement).

1.4. CRÉANCES D'EXPLOITATION

Elles sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée en fonction des risques de non-recouvrement.

1.5. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Actions propres

Les actions acquises pour être livrées aux salariés dans le cadre des attributions gratuites d'actions de performance sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement.

À la clôture de l'exercice, les actions propres affectées à des plans déterminés ne sont pas dépréciées mais la sortie de ressources probable correspondant à la moins-value attendue lors de la remise des actions aux bénéficiaires fait l'objet d'une provision (voir infra 1.8.). Pour celles qui ne sont pas affectées à des plans spécifiques, une dépréciation est constatée le cas échéant pour ramener la valeur nette de ces actions à leur valeur boursière calculée sur la base de la moyenne des cours du mois de clôture.

Autres valeurs mobilières de placement

Elles sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si leur valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constituée pour la différence. La valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement en devises est calculée en utilisant les cours de change à la date de clôture de l'exercice.

1.6. CHARGES À RÉPARTIR SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

Les frais relatifs à l'émission des emprunts obligataires et à la mise en place des lignes de crédit sont répartis sur la durée de vie de l'instrument sous-jacent par fractions égales.

1.7. 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'arrêt 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 (voir note 24, Litiges).

1.8. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ET PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Lorsque la société met en place un plan d'options d'achat d'actions ou un plan d'attribution gratuite d'actions de performance 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. Concernant les plans d'options d'achat d'actions, la sortie de ressources probable constitutive de la provision est égale au coût des actions rachetées diminué du prix d'exercice acquitté par les employés (PCG art. 624-8).

En application du PCG art. 624-14, les charges, dotations et reprises correspondant à l'attribution d'options et à l'attribution gratuite d'actions aux salariés de la société étant des éléments de rémunération, elles sont comptabilisées en charges de personnel.

1.9. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

Vivendi utilise la méthode de référence définie par le règlement ANC 2018-01 (PCG art. 324-1) et applique la méthode 1 de la recommandation ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La provision comptabilisée intègre tous les régimes d'avantages au personnel de la société Vivendi : indemnités de fin de carrière, retraites et compléments de retraite. Elle représente la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, nette des pertes et gains actuariels et des coûts des services passés non reconnus.

L'évaluation de la dette actuarielle est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées (chaque période d'activité engendre un droit complémentaire). La « méthode du corridor » est utilisée pour le traitement des écarts actuariels. Celle-ci consiste à comptabiliser dans le résultat de l'exercice l'amortissement calculé en divisant l'excédent des profits et pertes actuariels au-delà de 10 % de la valeur de l'obligation ou de la juste valeur des actifs du plan, si elle est supérieure, à l'ouverture de l'exercice, par la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des bénéficiaires.

1.10. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les produits et charges en devises sont comptabilisés sur la base de taux de change mensuels ou, le cas échéant, de taux de change négociés lors d'opérations spécifiques.

Les emprunts, prêts, créances, dettes et disponibilités libellés en devises sont convertis aux cours des devises à la clôture de l'exercice (PCG art. 420-5).

Les gains et pertes latents constatés à la date de clôture lors de la conversion des emprunts, prêts, créances et dettes libellés en devises, sont comptabilisés au bilan en écarts de conversion. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour pertes de change (PCG art. 420-5).

Les liquidités ou exigibilités immédiates en devises (comptes courants) existant 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 constatés à l'actif et au passif sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture (PCG art. 420-7).

En outre, Vivendi vise à sécuriser les cours de change des actifs et passifs libellés en devises, grâce entre autres à la mise en place d'instruments dérivés. Les résultats de change sur les instruments de couverture sont classés au bilan en produits ou charges constatés d'avance en attente de la reconnaissance du résultat de l'élément couvert (voir note 1.11, Instruments financiers à terme).

1.11. INSTRUMENTS FINANCIERS ET OPÉRATIONS DE COUVERTURE

Vivendi utilise des instruments financiers à terme afin de (i) réduire son exposition aux risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt et des cours de change et (ii) sécuriser la valeur de certains actifs financiers. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

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.

Les déports et reports sur les ventes et achats à terme de devises sont étalés sur la durée de couverture et comptabilisés en produits ou charges financiers.

NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires se compose des prestations et refacturations aux filiales pour un montant de 73,5 millions d'euros, contre 68,3 millions d'euros sur l'exercice 2018.

2.2. CHARGES D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

Les charges d'exploitation s'élèvent à 225,0 millions d'euros en 2019, contre 234,9 millions d'euros en 2018.

Dans ce total, les « autres achats et charges externes » représentent 108,7 millions d'euros en 2019, contre 133,5 millions d'euros en 2018. Le tableau ci-dessous détaille cette rubrique, complétée des refacturations (comptabilisées au compte de résultat en « chiffre d'affaires ») et des transferts de charges (comptabilisés au compte de résultat en « reprises sur provisions et transferts de charges ») qui lui sont liés :

(en millions d'euros)	2019	2018
Achats non stockés	0,7	0,8
Charges locatives	9,1	9,5
Assurances	19,5	16,8
Prestataires, personnel intérimaire et sous-traitance	7,6	24,5
Commissions et honoraires	47,9	66,2
Services bancaires (a)	8,5	0,2
Autres services extérieurs	15,4	15,5
Sous-total autres achats et charges externes	108,7	133,5
Refacturations aux filiales	(15,8)	(21,4)
Transferts de charges en « charges à répartir » (a)	(10,7)	
Total net de refacturations et transferts de charges	82,2	112,1

(a) Dont 8,1 millions d'euros liés aux signatures, en janvier 2019, de l'extension de la ligne de crédit bancaire syndiqué et des lignes de crédit bilatérales confirmées, et, en juin 2019, à la mise en place du nouvel emprunt obligataire de 2,1 milliards d'euros. Ces frais ont été transférés à l'actif, en charges à répartir (voir note 12, Comptes de régularisation actifs et note 17, Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit).

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

L'analyse du résultat financier est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018
Revenus des créances de l'actif immobilisé	62,1	59,7
Intérêts et produits et charges assimilés – externes	(48,1)	(35,0)
Produits et charges d'intérêts – Comptes courants groupe	32,4	14,4
Dividendes	1 078,5	1 076,8
Résultat de change	0,4	0,6
Produits et charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(1,5)	(0,9)
Dotations et reprises sur dépréciations	(99,1)	(1 123,0)
Autres produits et charges financiers	(1,0)	(56,1)
Total	1 023,7	(63,5)

3.1. INTÉRÊTS ET PRODUITS ET CHARGES ASSIMILÉS – EXTERNES

Le coût net externe des intérêts et des produits et charges assimilés s'établit en 2019 à -48,1 millions d'euros, contre -35,0 millions d'euros en 2018. Les principaux éléments sont les suivants :

- ▶ la charge liée aux emprunts obligataires est de -72,8 millions en 2019, contre -67,9 millions en 2018 (voir note 17, Dettes financières);
- ▶ les produits de placement s'élèvent à 12,8 millions d'euros en 2019, contre 10,2 millions d'euros en 2018;
- ▶ les déports et reports de change génèrent un montant net positif de 14,9 millions d'euros en 2019, contre 25,1 millions d'euros en 2018.

3.2. DIVIDENDES

En 2019, les dividendes de 1 078,5 millions d'euros proviennent principalement (i) d'UMG inc pour 758,1 millions d'euros (850 millions de dollars), (ii) d'UMG SAS pour 244,0 millions d'euros et (iii) de Havas pour 76,3 millions d'euros.

En 2018, Vivendi avait bénéficié de dividendes de 1 076,8 millions d'euros provenant (i) d'UMG inc pour 745,1 millions d'euros (850 millions de dollars) en numéraire et en titres, (ii) d'UMG SAS pour 245,8 millions d'euros, (iii) de Havas pour 76,1 millions d'euros et (iv) de Telefonica pour 9,7 millions d'euros.

3.3. DÉPRÉCIATIONS FINANCIÈRES

- ▶ Sur la base des multiples de valorisation observés lors d'opérations d'acquisition récentes, Vivendi considère que la valeur recouvrable de Groupe Canal+ est au moins égale à sa valeur comptable.
- ▶ Le 31 décembre 2019, Vivendi et un consortium d'investisseurs financiers internationaux mené par Tencent ont signé un accord qui prévoit la cession de 10 % du capital d'UMG, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG. Sur cette base, Vivendi considère que la valeur recouvrable d'UMG est supérieure à sa valeur comptable.

Les valeurs d'inventaire des deux sociétés holdings de la musique détenues par Vivendi SA, UMG inc et UMG SAS n'ont pu que s'apprécier en 2019 et continuer ainsi à excéder leurs valeurs comptables.

- ▶ Au 31 décembre 2019, aucun test de dépréciation relatif à la valeur comptable d'Editis n'a été mis en œuvre compte tenu de la proximité entre la date de l'acquisition d'Editis (31 janvier 2019) et la date de clôture.
- ▶ La Direction de Vivendi considère que la valeur recouvrable de Gameloft et de Dailymotion au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, déterminée selon des méthodes usuelles (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), est au moins égale à leur valeur en date d'acquisition.

Vivendi a comptabilisé en 2019 une dotation pour dépréciation du compte courant de Dailymotion à hauteur de 68 millions d'euros.

- ▶ Concernant Telecom Italia, au 31 décembre 2019, le cours de Bourse des actions ordinaires (0,556 euro par action) est inférieur au coût moyen d'achat par Vivendi (1,08 euro). Pour mémoire, au 31 décembre 2018, Vivendi a déprécié les titres à hauteur de 801 millions d'euros, pour une valeur nette des titres de Telecom Italia s'établissant à 3 130 millions d'euros (0,86 euros par action). Au 31 décembre 2019, Vivendi s'est assuré qu'il n'existait pas d'indicateurs susceptibles de laisser penser que sa participation dans Telecom Italia avait perdu de sa valeur au cours de l'exercice 2019. Comme chaque année, le test a été mis en œuvre avec l'aide d'un évaluateur indépendant et la valeur déterminée selon les méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes). La Direction de Vivendi a conclu à l'absence d'éléments indiquant une réduction de la valeur de sa participation par rapport au 31 décembre 2018. Dans les comptes annuels de Vivendi SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, la valeur nette des titres Telecom Italia s'établit ainsi à 3 130 millions d'euros.
- ▶ Concernant Mediaset, les dotations et reprises enregistrées en 2019 sont (i) la dotation pour dépréciation des droits sur les titres transférés en fiducie en avril 2018 pour 19 millions d'euros, calculée en fonction du cours de clôture annuelle de l'action Mediaset, et (ii) la reprise pour dépréciation des titres Mediaset détenus par Vivendi au 31 décembre 2019, calculée sur la base du cours moyen de l'action Mediaset en décembre (PCG art. 833-7), soit 9 millions d'euros.

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel positif de 671,8 millions d'euros en 2019, contre un résultat positif de 1 040,8 millions d'euros en 2018, se justifie principalement par les éléments suivants :

- ▶ la plus-value de 219,7 millions d'euros générée lors de la cession de 6 550 000 actions Ubisoft (voir Faits marquants);
- ▶ une reprise de 442,4 millions d'euros dans le cadre des risques provisionnés relatifs à la demande de restitution d'impôts liés aux effets de l'utilisation de créances d'impôt étranger en sortie du bénéfice mondial consolidé, soit 239,3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 et 203,1 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (voir note 5, Impôts et note 16, Provisions);

- ▶ une charge globale de 12,2 millions d'euros relative à la couverture des plans d'actions de performance dont les bénéficiaires sont salariés de filiales de Vivendi :

- une charge de 6,4 millions d'euros au titre des livraisons 2019 et une dotation nette aux provisions de 9,1 millions d'euros affectée à la couverture des plans d'actions de performance en faveur des salariés autres que ceux de Vivendi SA;
- une charge de 8,8 millions d'euros (livraisons 2019) et une reprise nette de provision de 12,1 millions d'euros permettant de couvrir les plans d'actions de performance Havas pour les salariés n'ayant pas signé l'engagement de liquidité lors de l'OPRA réalisée par Vivendi sur Havas en 2017 (voir note 9, Actions propres et note 16, Provisions).

NOTE 5. IMPÔTS

Vivendi SA 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 bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2019, principalement les entités d'Universal Music Group, de Groupe Canal+, de Havas et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion, etc.). Vivendi a comptabilisé à la clôture de l'exercice 2019 un produit net d'intégration fiscale de 111,5 millions d'euros.
- 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'économie de l'exercice clos le 31 décembre 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 une reprise de provision de 409 millions d'euros a été enregistrée dans ses comptes au 31 décembre 2017.

- En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions d'euros. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.
- La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le Tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le Tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complétés de pénalités (87 millions d'euros), le tout assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros, comptabilisés en produits d'impôts), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi avait enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017, un produit net d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi. Le 22 novembre 2018, la Cour administrative d'appel de Versailles a annulé la décision du 16 mars 2017 du Tribunal administratif de Montreuil et a remis à la charge de Vivendi le montant des cotisations supplémentaires auxquelles elle a été assujettie au titre de l'année 2012. En revanche, elle a accordé la décharge des intérêts de retard mis à la charge de Vivendi. Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2018, une reprise de provision de 12 millions d'euros à raison de la décharge des intérêts de retard (10 millions d'euros) ainsi que les intérêts moratoires correspondants (2 millions d'euros), ramenant le montant total provisionné à 239 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du principal et 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents ; voir

note 16, Provisions). Le 31 décembre 2018, Vivendi a déposé un pourvoi devant le Conseil d'État demandant la cassation de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles. Le 11 février 2019, en exécution de l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros, satisfaite le 15 février 2019.

- Fort de la décision rendue par le Tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû dans le cadre de l'intégration fiscale au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros (voir note 8, Actif circulant). Vivendi a comptabilisé au 31 décembre 2017 une provision à hauteur du remboursement demandé (203 millions d'euros) et a maintenu cette provision dans ses comptes au 31 décembre 2018 dans l'attente de la décision du Conseil d'État précitée (voir note 16, Provisions).
- Le 19 décembre 2019, le Conseil d'État a rendu une décision favorable à Vivendi l'autorisant à utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé, censurant l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles et réglant ce litige au fond. Exécutée le 24 décembre 2019, la décision du Conseil d'État s'est traduite comme suit :
 - dans ses comptes au 31 décembre 2019, Vivendi a comptabilisé (i) une reprise de provision de 442 millions d'euros, soit 239 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 21 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 203 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (voir note 4, Résultat exceptionnel et note 16, Provisions), et (ii) un produit d'impôt de 31 millions d'euros correspondant aux compléments d'intérêts moratoires, soit 5 millions d'euros au titre de 2012 et 26 millions d'euros au titre de 2015;
 - 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, au titre de l'exercice 2012, le 27 décembre 2019. En outre, les autorités fiscales ont reversé 250 millions d'euros à Vivendi dans le courant du mois de janvier 2020, soit le solde de 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires de l'exercice 2012 et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).
- Dans les comptes au 31 décembre 2019, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2019 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2019, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2019 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours (voir infra, Litiges fiscaux) sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 765 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 1^{er} janvier 2020, soit 32,02 %). Au taux de 25,83 %, applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 618 millions d'euros.

LITIGES FISCAUX

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi fait l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales. Dans les situations de litige nées de rectifications proposées par les autorités fiscales, Vivendi a pour politique d'acquiescer les impositions qu'elle entend contester, et d'en demander le remboursement par la mise en œuvre de toute procédure contentieuse appropriée. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime à ce jour que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant plus particulièrement du contrôle fiscal des années 2008 à 2012, Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et 2011. La Commission Nationale des Impôts Directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Par lettre du 1^{er} avril 2019 et au terme de différents recours, les autorités fiscales ont confirmé le maintien du rappel. Le 18 juin 2019, Vivendi a en conséquence engagé une procédure contentieuse devant le service à l'origine de l'imposition. À défaut de réponse de l'administration fiscale, le 30 décembre 2019, Vivendi a introduit une requête devant le Tribunal administratif de Montreuil. Par ailleurs, le contrôle des années 2013 à 2016 se poursuit. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal de l'ensemble des exercices contrôlés.

NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1. VARIATION DES VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	9,9	0,3	(7,0)	3,2
Immobilisations corporelles	58,8	0,3	(1,6)	57,5
Total	68,7	0,6	(8,6)	60,7

6.2. MOUVEMENTS DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Dotations	Sorties	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	8,7	0,6	(7,0)	2,3
Immobilisations corporelles	56,0	1,3	(1,6)	55,7
Total	64,7	1,9	(8,6)	58,0

NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

7.1. VARIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Écarts de conversion	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Participations et TIAP	22 159,7	368,8	(209,0)		22 319,5
Créances rattachées à des participations	1 602,5	62,2			1 664,7
Autres titres immobilisés	599,8	2 664,3	(2 982,6)		281,5
Prêts et Autres immobilisations financières	507,9	196,0	(539,1)	(1,3)	163,4
Total	24 869,9	3 291,3	(3 730,7)	(1,3)	24 429,1

7.2. PARTICIPATIONS ET TITRES IMMOBILISÉS DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE (TIAP)

Les principales variations des participations et des TIAP concernent :

- ▶ l'acquisition d'Editis (Antinea 6) pour un montant de 332,7 millions d'euros (voir Faits marquants de l'exercice);
- ▶ la vente du solde de la participation détenue sur Ubisoft (5,87 % du capital) pour un montant de 428,7 millions d'euros, se traduisant par une plus-value comptable de 219,7 millions d'euros (voir Faits marquants de l'exercice);
- ▶ l'acquisition de titres Havas pour 10,9 millions d'euros auprès des salariés ayant signé un engagement de liquidité dans le cadre des plans d'actions de performance Havas.

Le transfert en avril 2018 d'une partie des titres Mediaset, représentant 19,19 % du capital et 19,95 % des droits de vote de la société, à une fiducie italienne avait conduit à comptabiliser au cours de l'exercice 2018 des droits sur actifs nets mis en fiducie à hauteur de 757,3 millions d'euros classés avec les participations (PCG art. 821-1).

7.3. CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Le montant des créances rattachées à des participations y compris les intérêts courus, net de dépréciation, s'élève à 1,9 million d'euros.

7.4. AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Actions propres affectées aux opérations d'échange ou de croissance externe et actions propres en voie d'annulation

Voir Faits marquants de l'exercice.

7.5. PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Autres actifs de trésorerie

Au cours de l'exercice 2019, Vivendi a notamment investi 145,7 millions d'euros et a cédé des actifs de trésorerie pour une valeur comptable de 537,5 millions d'euros. Ces placements s'élèvent à 153,9 millions d'euros au 31 décembre 2019 (100,0 millions d'euros et 60,0 millions de dollars), contre 497,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 (295,0 millions d'euros et 230 millions de dollars).

7.6. MOUVEMENTS DES DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises financières	Reprises exceptionnelles	Montant en fin d'exercice
Participations et TIAP	2 706,4	20,1	(42,1)		2 684,5
Créances rattachées à des participations	1 600,6	62,2			1 662,8
Autres titres immobilisés	0,0				0,0
Prêts et Autres immobilisations financières	0,0				0,0
Total des dépréciations	4 307,0	82,3	(42,1)	0,0	4 347,3

NOTE 8. ACTIF CIRCULANT

8.1. CRÉANCES

Les créances, nettes de dépréciations, représentent un montant global de 4 492,7 millions d'euros, contre 2 632,4 millions d'euros fin 2018, et comprennent principalement les éléments suivants :

- ▶ les avances en compte courant de Vivendi à ses filiales pour un montant net de 4 155,0 millions d'euros, y compris 1,1 milliard d'euros consenti à Groupe Canal+ en septembre 2019 pour financer l'acquisition de M7, contre 2 289,6 millions d'euros fin 2018 ;
- ▶ une créance fiscale de 203,1 millions d'euros au titre de la demande de restitution de l'impôt sur les sociétés payé au titre de l'exercice 2015 sollicitée auprès des autorités fiscales et dont le remboursement a été obtenu le 16 janvier 2020, ainsi que 47,4 millions d'euros d'intérêts moratoires à recevoir pour les exercices 2012 et 2015 (voir note 5, Impôts).

8.2. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(en millions d'euros)	2019	2018
Charges imputables à l'exercice suivant	5,5	6,7
Décotes payées aux souscripteurs d'emprunts obligataires	16,5	9,7
Total	22,0	16,3

NOTE 9. ACTIONS PROPRES

VARIATION DES ACTIONS PROPRES

	Titres immobilisés				VMP	
	Actions en voie d'annulation		Actions en vue d'échanges ou d'opérations de croissance		Adossement aux plans d'actions de performance	
	Nombre de titres	Valeur brute (en millions d'euros)	Nombre de titres	Valeur brute (en millions d'euros)	Nombre de titres	Valeur brute (en millions d'euros)
Situation au 31/12/2018	0	0,0	35 093 509	589,2	3 169 677	57,7
Achats	107 909 841	2 664,3				
Annulations	(130 930 810)	(2 965,5)				
Réaffectations	34 151 254	576,5	(35 093 509)	(589,2)	942 255	12,7
Livraisons					(1 242 099)	(22,6)
Situation au 31/12/2019	11 130 285	275,3	0	0,0	2 869 833	47,8

Au cours de l'exercice 2019, Vivendi a procédé à :

- l'acquisition de 107 909 841 actions propres affectées en voie d'annulation ;
- la réaffectation en actions en voie d'annulation de 29 982 105 actions initialement destinées aux opérations de croissance et de 4 169 149 actions d'autocontrôle préalablement affectées à la couverture de plans d'actions de performance ;
- l'annulation de 130 930 810 actions propres, soit une réduction du capital et des primes de 2 965,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, les 2 869 833 actions d'autocontrôle classées en valeurs mobilières de placement (VMP) sont affectées à la couverture (i) des plans d'actions de performance Vivendi et (ii) des plans d'actions de performance et d'actions gratuites Havas pour les salariés n'ayant pas signé l'engagement de liquidité donné par Vivendi dans le cadre de l'OPRA en 2017.

Les 14 000 118 actions d'autocontrôle représentent globalement 1,18 % du capital et ont une valeur boursière de 361,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 calculée sur la base du cours de clôture.

NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	2019	2018
OPCVM monétaires et obligataires	187,7	1 405,2
BMTN		
Autres créances assimilées	1 035,0	1 299,9
Dépréciations		(0,9)
Sous-total VMP et créances assimilées	1 222,7	2 704,1
Disponibilités	169,5	235,3
Total	1 392,2	2 939,4

Les valeurs mobilières de placement et créances assimilées, hors actions propres (voir note 9, Actions propres), figurent au bilan pour 1 222,7 millions d'euros, dont 4,9 millions d'euros d'intérêts courus, contre 2 704,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont 4,2 millions d'euros d'intérêts courus.

NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Montant brut	Dont à moins d'un an	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	1 664,7	11,2	1 653,5
Autres immobilisations financières	163,4	159,1	4,3
Actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	15,0	15,0	
Autres créances	4 816,6	4 803,8	12,8
Charges constatées d'avance	22,0	22,0	
Total	6 681,8	5 011,2	1 670,5

NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS

CHARGES À RÉPARTIR SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Montant net à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Dotations aux amortissements	Montant net à la fin de l'exercice
Frais à étaler liés aux lignes de crédit	0,9	4,4	(1,7)	3,5
Frais d'émission d'emprunts obligataires	4,5	6,4	(2,0)	8,9
Total	5,4	10,8	(3,8)	12,4

L'augmentation de 10,8 millions d'euros des charges à répartir sur instruments financiers est liée aux signatures, en janvier 2019, de l'extension de la ligne de crédit bancaire syndiqué et des lignes de crédit bilatérales confirmées, et, en juin 2019, à la mise en place du nouvel emprunt obligataire de 2,1 milliards d'euros ; voir note 2, Résultat d'exploitation et note 17, Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit.

NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION

Il n'y avait pas d'écarts de conversion actif fin 2019.

Au 31 décembre 2019, les écarts de conversion passif représentent 3,0 millions d'euros et correspondent à la réévaluation au taux de clôture des dépôts de trésorerie en dollars (voir note 7, Immobilisations financières), contre 4,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 14. CAPITAUX PROPRES

14.1. MOUVEMENTS DES CAPITAUX PROPRES

Opérations (en millions d'euros)	Nombre d'actions (1)	Capital	Primes	Réserve légale	Report à nouveau	Résultat	Total
Au 31/12/2018	1 306 234 196	7 184,3	9 288,5	752,7	1 607,3	951,3	19 784,1
Affectation du résultat et dividendes					315,8	(951,3)	(635,5)
Plans d'épargne groupe	5 376 208	29,5	83,9				113,4
Stock-options	3 896 610	21,5	40,0				61,5
Résultat 2019						1 729,8	1 729,8
Réduction de capital	(130 930 810)	(720,1)	(2 245,4)				(2 965,5)
Au 31/12/2019	1 184 576 204	6 515,2	7 167,0	752,7	1 923,1	1 729,8	18 087,8

(1) Valeur nominale de 5,50 euros.

14.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2019 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 10 février 2020, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire de 0,60 euro par action, représentant un

montant total distribué aux actionnaires de 698,3 millions d'euros calculé en fonction des actions émises au 31 janvier 2020 et hors actions d'autocontrôle. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 13 février 2020 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020.

L'affectation du résultat qui sera proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 est donc la suivante :

Origine (en euros)	
Report à nouveau	1 923 051 007,43
Bénéfice de l'exercice	1 729 825 578,28
Total	3 652 876 585,71
Affectation (en euros)	
Réserve légale	
Autres réserves	
Dividendes (a)	698 335 593,60
Report à nouveau	2 954 540 992,11
Total	3 652 876 585,71

(a) Montant calculé sur la base du nombre d'actions d'autocontrôle détenues au 31 janvier 2020. Ce montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement.

Les dividendes au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

Année	2018	2017	2016
Nombre d'actions (en millions) (a)	1 271,1	1 261,2	1 247,9
Dividende par action (en euros)	(b) 0,50	0,45	0,40
Montant total (en millions d'euros)	635,5	567,5	499,2

(a) Nombre des actions ayant jouissance au 1^{er} janvier, après déduction des actions autodétenues au moment de la mise en paiement du dividende.

(b) Le 15 avril 2019, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a approuvé le versement au titre de l'exercice 2018 d'un dividende ordinaire de 0,50 euro par action, soit un dividende total distribué au titre de l'exercice 2018 de 635,5 millions d'euros.

14.3. RACHATS D'ACTIONS ET ANNULATIONS

Le 15 avril 2019, l'Assemblée générale des actionnaires a renouvelé l'autorisation donnée au Directoire de Vivendi en vue de racheter ses propres actions dans la limite de 10 % du capital social et au prix unitaire maximum de 25 euros (voir Faits marquants).

Au 31 décembre 2019, Vivendi détenait 14 000 118 actions d'autocontrôle, représentant 1,18 % du capital, contre 2,93 % du capital au 31 décembre 2018.

Parmi l'ensemble des résolutions soumises aux votes lors de l'Assemblée générale du 20 avril 2020, les actionnaires seront appelés à voter sur deux résolutions qui concernent les rachats d'actions :

- une résolution proposera le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale du 15 avril 2019 de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 26 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2020-2021), les actions acquises pouvant être annulées dans la limite de 10 % du capital ;
- une autre concernera le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix maximum de 26 euros par action, dans la limite de 30 % du capital social (ou 20 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du nouveau programme, qui s'imputent sur ce plafond de 30 %), et d'annuler les actions acquises.

NOTE 15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément au PCG art. 833-20/2, les principales caractéristiques des plans attribués au cours de l'exercice et de l'exercice précédent sont les suivantes :

15.1. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'a été mis en place au cours de l'exercice et de l'exercice précédent.

Le nombre potentiel d'actions pouvant être créées s'élève au 31 décembre 2019 à 3 077 770 actions dans le cadre de l'exercice des plans d'options de souscription d'actions mis en place avant 2013.

15.2. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Date d'attribution	Nombre de droits à actions de performance attribué				Date d'acquisition des droits (*)	Date de disponibilité des actions	Nombre de droits à actions de performance		
	de bénéficiaires	de droits à actions de performance	Nombre de bénéficiaires	Nombre de droits à actions de performance			Nombre de droits à actions annulés en 2019	Nombre d'actions créées à l'issue de la période d'acquisition en 2019	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31/12/2019 après ajustements
17/05/2018	5	175 000	5	175 000	18/05/2021	19/05/2023			175 000
17/05/2018	522	1 456 750	11	226 000	18/05/2021	19/05/2023	69 700	1 000	(a) 1 378 550
10/12/2018	2	4 000	0	0	13/12/2021	14/12/2023			4 000
14/02/2019	5	165 000	5	165 000	15/02/2022	16/02/2024			165 000
14/02/2019	566	1 435 580	10	219 580	15/02/2022	16/02/2024	24 760		(b) 1 411 070
07/10/2019	4	18 250	0	0	10/10/2022	11/10/2024			18 250
12/11/2019	7	28 000	1	10 000	14/11/2022	15/11/2024			28 000
						Total	94 460	1 000	3 179 870

(*) Premier jour suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans.

(a) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2023.

(b) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2024.

L'ensemble des actions de performance attribuées en 2018 est soumis à la réalisation de conditions de performance. Elles reposent sur deux indicateurs internes (70 %) : le résultat opérationnel (EBIT groupe) (35 %) et les flux de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT Groupe) (35 %) de l'exercice 2020 ; et sur un indicateur externe (30 %) : la performance de l'action Vivendi entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2020 au regard de deux indices : Stoxx® Europe Media (20 %) et CAC 40 (10 %).

L'attribution définitive des actions de performance sera effective en fonction de la réalisation des objectifs basés sur les indicateurs précités, à l'issue d'une période de trois ans.

L'intégralité des actions attribuées sera définitivement acquise si la somme pondérée des indicateurs interne et externe atteint ou dépasse 100 % ; 50 % si la somme pondérée des indicateurs atteint la valeur correspondant aux seuils et aucune action ne sera acquise en dessous de la valeur correspondant aux seuils. Un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires.

L'attribution définitive des actions de performance est effective à l'issue d'une période de trois ans correspondant à la durée de la période d'acquisition et sous réserve de condition de présence. Les actions doivent être conservées par les bénéficiaires pendant une période complémentaire de deux ans suivant leur date d'acquisition définitive (période de conservation).

L'ensemble des actions de performance attribuées en 2019 est soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes :

- l'indicateur interne (pondération 70 %) est lié au résultat net ajusté par action (*adjusted net income per share*) (50 %) et aux flux de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT groupe) (20 %) entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 ;
- l'indicateur externe (pondération 30 %) est lié à l'évolution de l'action Vivendi entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021 au regard de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %).

L'atteinte de ces objectifs est appréciée sur trois années.

L'intégralité des actions est définitivement acquise, à l'issue de trois ans et sous condition de présence, si la performance de chaque indicateur (interne et externe) atteint ou dépasse 100 % ; aucune action n'est acquise au titre de l'un ou l'autre des indicateurs (interne et externe) si la performance de l'un ou l'autre des indicateurs est inférieure à 50 %. Un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires. Aucune action n'est acquise si la performance de chacun des deux indicateurs (interne et externe) est inférieure à 50 %.

Le nombre total de droits à actions de performance restant en circulation au 31 décembre 2019 (plans 2015 à 2019) s'élève à 5 281 515.

NOTE 16. PROVISIONS

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PROVISIONS

Nature des provisions (en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations et charges de personnel	Reprises non utilisées	Reprises utilisées	Montant en fin d'exercice
Avantages au personnel	53,1	22,4		(13,4)	62,2
Autres provisions	521,8	47,7	(475,7)	(19,2)	74,5
Total des provisions	574,9	70,1	(475,7)	(32,6)	136,7
Impacts en résultats :					
– d'exploitation		25,8		(17,3)	
– financier					
– exceptionnel		44,3	(475,7)	(15,3)	

La provision pour avantages au personnel augmente de 9,1 millions d'euros, elle passe de 53,1 millions d'euros à la clôture 2018 à 62,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2019 (voir note 1.9, Régimes d'avantages au personnel).

Les engagements afférents aux avantages au personnel sont évalués avec les hypothèses suivantes : des taux d'augmentation de 3,5 % à 4,0 % pour les salaires, un taux d'actualisation de 0,50 % pour le régime général statutaire (indemnités de fin de carrière) et les régimes de retraite « articles 39 » (contre 1,50 % pour 2018) et des hypothèses de départ à la retraite à 65 ans. Le montant de l'engagement des régimes de retraite s'établit à 208,1 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 162,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les engagements de retraites supplémentaires autres que les indemnités de fin de carrière sont partiellement couverts par des contrats d'assurance externalisés dont les montants réévalués viennent en déduction de la dette actuarielle. Le taux de rendement attendu des actifs est de 2,50 %.

Le montant des actifs de couverture (composés à hauteur de 77 % par des obligations et à hauteur de 14 % par des actions) est de 32,3 millions

d'euros et celui des pertes actuarielles non reconnues est de 134,3 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre respectivement 25,7 millions d'euros et 83,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le total des Autres provisions, au 31 décembre 2019, est de 74,5 millions d'euros et concerne principalement une provision de 54,7 millions d'euros, contre 60,2 millions d'euros au 31 décembre 2018, constituée à la clôture de l'exercice pour couvrir, à hauteur de 37,3 millions d'euros, les plans d'actions de performance en faveur de salariés de Vivendi et de ses filiales (plans 2015 et 2016 résiduels et plan 2017) et, à hauteur de 17,4 millions d'euros, les plans d'actions de performance Havas livrables en 2020 aux salariés n'ayant pas signé l'accord de liquidité lors de l'OPRA réalisée par Vivendi sur Havas en 2017 (voir note 4, Résultat exceptionnel).

Les provisions constituées pour 442,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 et associées à 2 demandes de restitution d'impôt déposées, liées aux effets de l'utilisation de créances d'impôt étranger en sortie du bénéfice mondial consolidé, ont été intégralement reprises respectivement pour 239,3 millions d'euros, intérêts moratoires compris, au titre de l'exercice 2012 et 203,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (voir note 5, Impôts).

NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES

Elles s'élèvent à 7 731,8 millions d'euros fin 2019, contre 5 766,9 millions d'euros fin 2018.

17.1. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 5 050,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 3 650,0 millions d'euros au 31 décembre 2018. Au cours de l'exercice 2019, Vivendi a émis un nouvel emprunt de 2,1 milliards d'euros en 3 tranches de 700 millions d'euros chacun (voir

ci-dessous, tableau détaillé), et remboursé en décembre 2019 l'emprunt de 700 millions d'euros émis en décembre 2009 et arrivé à échéance. Les intérêts courus s'élèvent à 15,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Montant en millions d'euros	Date d'émission	Date d'échéance	Taux nominal
1 000,0	05/2016	05/2021	0,75 %
500,0	05/2016	05/2026	1,88 %
600,0	11/2016	11/2023	1,13 %
850,0	09/2017	09/2024	0,88 %
700,0	06/2019	06/2022	0,00 %
700,0	06/2019	06/2025	0,625 %
700,0	06/2019	12/2028	1,125 %
5 050,0			

Le 23 mars 2018, Vivendi avait mis en place un programme EMTN (Euro Medium-Term Notes) de 3 milliards d'euros lui donnant ainsi toute flexibilité pour émettre le cas échéant sur les marchés obligataires. Ce programme a été renouvelé le 22 mars 2019 et enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers pour une durée de douze mois. Le montant du programme EMTN a été augmenté de 3 à 5 milliards d'euros (supplément ayant reçu le visa de l'AMF le 4 juillet 2019) et pourrait être porté à 8 milliards d'euros sous réserve de l'approbation du Conseil de surveillance de Vivendi le 13 février 2020.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SA 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 (sauf au bénéfice du Groupe Bolloré, pour les obligations émises en mai 2016 et novembre 2016) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme corporate de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).

17.2. EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Au 31 décembre 2019, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit représentent 939,1 millions d'euros, contre 84,3 millions d'euros à fin 2018, et comprennent notamment :

- ▶ des découverts comptables pour 68,2 millions d'euros, contre 83,6 millions d'euros fin 2018 ;
- ▶ des lignes de crédit tirées à hauteur de 869,9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA d'un montant initial de 2 milliards d'euros, à échéance le 29 octobre 2021, a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue au 16 janvier 2024, assortie de 2 options d'extension d'un an. Le 21 janvier 2020, Vivendi a étendu la maturité au 16 janvier 2025 (assortie d'une option d'extension d'un an). En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais elles contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

Le programme de titres négociables à court terme de Vivendi SA autorisé par la Banque de France est de 3,4 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2019, compte tenu de titres négociables à court terme émis pour 870 millions d'euros et adossés aux lignes de crédit, les lignes de Vivendi SA étaient disponibles à hauteur de 2 530 millions d'euros.

17.3. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Le montant de 1 697,9 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 1 985,0 millions d'euros au 31 décembre 2018, correspond aux dépôts en comptes courants effectués par les filiales. La variation du solde au 31 décembre 2019 par rapport au 31 décembre 2018 s'explique entre autres par le versement par UMG inc de dividendes pour 758,1 millions d'euros (850 millions de dollars) imputés en compte courant.

NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

État des dettes (y compris intérêts courus) (en millions d'euros)	Montant brut	À moins d'un an	À plus d'un an et moins de cinq ans	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires	5 065,9	15,9	3 150,0	1 900,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	939,1	939,1		
Emprunts et dettes financières divers	1 726,8	1 726,8		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21,3	21,3		
Dettes fiscales et sociales	33,2	33,2		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes	38,0	28,1	9,9	
Produits constatés d'avance	0,1	0,1		
Total	7 824,3	2 764,4	3 159,9	1 900,0

NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN

Les actifs sont des valeurs brutes.

ACTIF

(en millions d'euros)	Produits à recevoir
Participations	
Créances rattachées à des participations	11,3
Autres titres immobilisés	
Prêts	
Autres immobilisations financières	0,2
Créances clients et comptes rattachés	
Autres créances	2,9
Charges à répartir	
Charges constatées d'avance	
Écart de conversion	
Total	14,4

PASSIF

(en millions d'euros)	Charges à payer
Autres emprunts obligataires	15,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1,1
Emprunts et dettes financières diverses	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	19,3
Dettes fiscales et sociales	27,1
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	
Produits constatés d'avance	
Écart de conversion	
Total	63,3

NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations brutes (avantages en nature inclus) des membres du Directoire se sont élevées à 9,9 millions d'euros en 2019, contre 9,1 millions d'euros en 2018.

Les membres du Directoire rémunérés par Vivendi SA bénéficient également d'un régime de retraite additif dont le coût s'est élevé à 9,3 millions d'euros en 2019. Dans le cadre des nouvelles dispositions issues de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, le Conseil de surveillance du 14 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, de fixer les droits constitués au

31 décembre 2019 dans le cadre du régime collectif de retraite additif à prestations définies, au regard de l'ancienneté acquise à cette date. Ce coût était de 7,0 millions d'euros en 2018.

Le montant brut des rémunérations versées aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 s'est élevé à 1,1 million d'euros. La rémunération versée au Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 milliers d'euros au titre de 2019, y compris 60 milliers d'euros au titre de l'article L. 225-83 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence »).

NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL

Le pourcentage du capital détenu directement au 31 décembre 2019 par les membres du Directoire, du Conseil de surveillance et de la Direction générale s'élevait à 0,085 % du capital social.

NOTE 22. EFFECTIF

L'effectif moyen annuel, tel que défini à l'article D. 123-200 du Code de commerce (PCG art. 833-19) a été de 233 personnes en 2019 (dont 35 salariés refacturés aux filiales), contre 247 personnes en 2018 (dont 57 salariés refacturés aux filiales).

La répartition par emploi est la suivante :

	2019	2018
Ingénieurs et cadres	188	203
Agents de maîtrise	22	23
Autres collaborateurs	23	21
Total	233	247

NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Vivendi SA a souscrit un certain nombre d'engagements sous différentes formes pour son compte ou celui de ses filiales dont les principaux sont répertoriés ci-dessous.

23.1. ENGAGEMENTS D'ACHATS ET DE CESSIONS DE TITRES ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

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 :

- ▶ Au terme d'un programme de rachat d'actions lancé dans le respect de la 27^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2019, selon un descriptif publié le 27 mai 2019 et son complément publié le 6 août 2019, Vivendi est engagé auprès d'un établissement bancaire indépendant dans le cadre d'un mandat irrévocable d'achat d'actions propres (mandat n° 3) dont les objectifs sont l'annulation et, le cas échéant, la cession aux salariés ou aux mandataires

sociaux des sociétés du groupe adhérant au plan d'épargne groupe ou au plan d'épargne groupe international (à hauteur de 8 250 000 actions). Le nombre total d'actions susceptibles d'être rachetées au titre de ce mandat était de 37 599 576 actions, à un prix maximum de 25 euros, le terme étant fixé au 12 février 2020.

Au 31 décembre 2019, 14 578 607 actions étaient acquises dans le cadre de ce mandat, nombre porté à 21 262 037 actions au 31 janvier 2020.

- ▶ Cession de 10 % du capital d'UMG (décembre 2019) :
 - À la suite des négociations préliminaires annoncées le 6 août 2019, l'accord entre Vivendi et un consortium mené par Tencent (le « Consortium ») concernant le projet d'entrée du Consortium dans le capital d'UMG a été signé le 31 décembre 2019. Cet accord prévoit l'acquisition par le Consortium, mené par Tencent avec la participation de Tencent Music Entertainment et de certains investisseurs internationaux, de 10 % du capital d'UMG,

sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

- En outre, le Consortium a l'option d'acquérir, sur la même base de prix, jusqu'à 10 % supplémentaire du capital d'UMG jusqu'au 15 janvier 2021.
- Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance par Havas :
 - Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du Retrait Obligatoire (2017) conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas.
 - En 2018, il a été individuellement proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites et de performance de se voir attribuer les actions correspondantes dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composent :
 - d'une option de vente, permettant aux titulaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et
 - d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée ;
 - le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas.
 - Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions Havas en cours était de 3 635 milliers.
- Par ailleurs, le 14 mars 2017, la société Boulogne Studios, filiale à 100 % de Vivendi, a signé avec la société publique locale d'aménagement « Val de Seine Aménagement », aménageur de la Ville de Boulogne-Billancourt, une promesse d'achat synallagmatique d'un terrain pour un projet de construction sur l'île Seguin. Cette promesse d'achat était soumise à des conditions suspensives, en particulier l'obtention du permis de construire. Ce projet portait sur la réalisation d'un campus d'environ 150 000 m² qui pourrait regrouper, dans cinq à sept ans, un ensemble d'entreprises actives notamment dans les médias et contenus ainsi que le numérique, le sport et le développement durable. À cette date, en garantie de la bonne exécution de sa promesse d'achat, dont le montant total s'élève à environ 330 millions d'euros, Boulogne Studios avait versé un dépôt de 70 millions d'euros qui devait être restitué si l'opération n'était pas réalisée par Vivendi. À la fin du premier trimestre 2019, d'un commun accord les parties ont résilié la promesse d'achat susvisée et Boulogne Studios s'est vu restituer le 25 mars 2019 le dépôt de 70 millions d'euros qu'elle avait versé.

23.2. PASSIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS DANS LE CADRE DE CESSIIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES

Les principaux passifs éventuels sont les suivants :

- Cession du solde de la participation dans Ubisoft (mars 2019) : le 5 mars 2019, Vivendi a vendu le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 %) pour un montant de 428,7 millions d'euros. Vivendi n'est plus actionnaire d'Ubisoft et garde l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft pendant cinq ans. Les garanties spécifiques non plafonnées octroyées lors de la cession d'octobre 2018 demeurent.
- Le 26 octobre 2019, Banijay Group Holding a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur l'acquisition de 100 % du capital d'Endemol Shine. Dans ce cadre, Vivendi s'est engagé à participer au financement de cette acquisition à hauteur de 100 millions d'euros, sans changement significatif de son taux de participation dans le capital de Banijay Group Holding.
- Cession de GVT (mai 2015) : garanties limitées à des risques fiscaux spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.
- Cession du groupe Maroc Telecom (mai 2014) : engagements et garanties accordées à Etisalat soumis à un plafond de 50 % du prix de vente et de 100 % pour les demandes liées à SPT (société holding du groupe Maroc Telecom).
- Cession d'Activision Blizzard (octobre 2013) :
 - garanties générales non plafonnées ;
 - garantie fiscale plafonnée à 200 millions de dollars, sous certaines conditions.
- Cession de la participation dans PTC (décembre 2010), engagements souscrits pour clore le différend relatif à la propriété des titres Polska Telefonia Cyfrowa (PTC) :
 - garanties données à Law Debenture Trust Company (LDT), à hauteur de 18,4 % des 125 premiers millions d'euros, 46 % des montants entre 125 et 288 millions d'euros et 50 % au-delà ;
 - garanties données à l'administrateur judiciaire de Poltel Investment (Elektrim).
- Rapprochement entre NBC et VUE (mai 2004) et amendements subséquents de 2005 à 2010 : manquement aux engagements fiscaux et engagement de couvrir les clauses dites de « la nation la plus favorisée ».
- Vivendi et ses filiales ont conclu des accords avec certains actionnaires minoritaires prévoyant des compléments de prix. Ils comprennent notamment les compléments de prix plafonnés payables en 2020 et 2022 liés au contrat signé en juin 2016 pour l'acquisition de 100 % des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de Paddington. Ces compléments de prix font partie d'une garantie globale plafonnée à 80 millions de livres sterling à échéance du 31 décembre 2024.
- Un certain nombre de garanties accordées dans le cadre de cessions ou d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, ainsi qu'à des garanties données notamment dans le cadre de l'arrêt de certaines activités ou de dissolutions de sociétés, sont en cours. À la connaissance de Vivendi, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue à ce jour.
- En outre, Vivendi délivre régulièrement à l'occasion du règlement de litiges et contentieux des engagements indemnitaires à des parties tierces, usuels dans ce type d'opérations.

23.3. AUTRES GARANTIES

- ▶ En plus des lettres de confort usuelles, Vivendi a apporté sa garantie à plusieurs banques qui mettent des lignes de crédit à disposition de certaines filiales étrangères pour couvrir leurs besoins en fonds de roulement, et notamment environ 4 millions d'euros pour UMG, environ 5 millions d'euros et 31 millions de dollars pour Canal+ et 2 millions d'euros pour GVA, au 31 décembre 2019.
- ▶ Vivendi a renouvelé une garantie en faveur de PRI pensions, pour le compte d'UMG Suède. Cette garantie maintenue à 60 millions de couronnes est à échéance du 31 mars 2022.
- ▶ Vivendi a apporté à certaines sociétés d'UMG des garanties couvrant leurs engagements vis-à-vis des tiers.
- ▶ Vivendi a contre-garanti des établissements financiers américains qui ont émis un certain nombre de cautions bancaires (lettres de crédit) pour le compte de certaines filiales opérationnelles américaines pour un montant total de l'ordre de 7 millions de dollars.
- ▶ Par ailleurs, Vivendi a pris un certain nombre d'engagements en matière de loyers immobiliers qui représentent un montant net de 105 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 57 millions d'euros en propre, 41 millions d'euros pour le compte de Canal+ et 7 millions de dollars pour Dailymotion.
- ▶ Vivendi a délivré une contre-garantie de 19 millions d'euros, en Espagne, à une banque dans le cadre du litige avec Mediaset.
- ▶ Vivendi a apporté des garanties de couverture financière pour le compte de plusieurs de ses filiales dans le cadre de leurs activités courantes.

- ▶ Dans le cadre de la scission du fonds de retraite anglais USH ouvert aux salariés et anciens salariés de Grande-Bretagne, Vivendi SA a garanti sa filiale Centenary Holdings Ltd lors du transfert des engagements de retraite auprès de Metlife. Ce montant s'élève au 31 décembre 2019 à environ 7 millions de livres sterling mais ne constitue pas un engagement financier supplémentaire pour le groupe.

23.4. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

- ▶ Les 6 550 000 titres Ubisoft nantis en faveur d'un établissement financier ont été cédés, comme prévu, le 5 mars 2019.
- ▶ Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, aucun autre actif matériel au bilan de Vivendi ne fait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

23.5. COVENANTS FINANCIERS

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue d'un an le 21 janvier 2020 jusqu'au 16 janvier 2025 (assortie d'une option d'extension d'un an). En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024. L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais elles contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

NOTE 24. LITIGES

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi est mis en cause dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être, soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à notre meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société, autres que ceux décrits ci-dessous.

Les procédures décrites ci-après constituent un état des lieux au 10 février 2020, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

24.1. LBBW ET AUTRES CONTRE VIVENDI

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de 4 communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu 2 assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le Public Employee Retirement System of Idaho, et l'autre délivrée par 6 investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier ayant achevé sa mission au cours du premier semestre 2018, la procédure au fond a pu débiter et s'est poursuivie au cours de l'année 2019.

24.2. CALIFORNIA STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM ET AUTRES CONTRE VIVENDI

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, 12 demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le Tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier ayant achevé sa mission au cours du premier semestre 2018, la procédure au fond a pu débuter et s'est poursuivie au cours de l'année 2019.

24.3. MEDIASET CONTRE VIVENDI

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi au cours du mois d'août 2016 devant le Tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesses soutiennent en particulier que Vivendi n'a pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'Autorité de concurrence européenne et a ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi estime de son côté que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de 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 d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderesses (qui ont, sans succès, demandé la jonction de cette procédure aux deux premières), cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la

réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesses réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le Tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation. Lors de l'audience du 4 décembre 2018, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé, pour ce qui concerne leur première assignation, à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016, et de (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de Bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclame également à être indemnisé des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge.

Lors de l'audience du 12 mars 2019, Vivendi a demandé au Tribunal de suspendre une partie de la procédure dans l'attente de la décision de la Cour de Justice de l'Union européenne sur l'analyse de la compatibilité de la loi italienne en matière de protection du pluralisme des médias (loi TUSMAR) avec le Traité de fonctionnement de l'Union européenne, ce qui lui a été accordé (voir ci-dessous).

24.4. AUTRES PROCÉDURES LIÉES À L'ENTRÉE DE VIVENDI AU CAPITAL DE MEDIASET

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a estimé que Vivendi n'était pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de douze mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le Tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante, Simon Fiduciaria SpA. Le 5 novembre 2018, le Tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de Justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi TUSMAR, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne. Le 18 décembre 2019, l'avocat général près la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) a rendu des conclusions (qui ne lient pas la Cour) favorables à la position de Vivendi, considérant notamment que la réglementation italienne constitue une entrave disproportionnée à la liberté d'établissement par rapport à l'objectif de protection du pluralisme de l'information. La CJUE devrait se prononcer au cours du 1^{er} semestre 2020, à la suite de quoi la juridiction italienne rendra sa décision.

24.5. PROCÉDURES LIÉES À L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE MEDIASET

Le 2 juillet 2019, Vivendi a assigné Mediaset et Fininvest devant le Tribunal civil de Milan afin (i) d'annuler la résolution du Conseil d'administration de Mediaset du 18 avril 2019 empêchant Vivendi d'exercer les droits relatifs aux actions non transférées à Simon Fiduciaria à la suite de la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 (représentant 9,61 % du capital et 9,9 % des droits de vote) lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Mediaset du même jour et (ii) d'annuler la résolution approuvée par cette assemblée visant à mettre en place un système de droits de vote double à échéance de deux ans pour les actionnaires qui en feraient la demande.

Le 7 juin 2019, Mediaset a présenté le projet de création de MediaForEurope (MFE), société holding dont le siège social serait aux Pays-Bas, issue de la fusion de Mediaset SpA et de Mediaset España. Le projet de fusion a été adopté le 4 septembre 2019 par les assemblées générales des sociétés italienne et espagnole, puis de nouveau par l'Assemblée générale de Mediaset SpA et de Mediaset España (en raison des recours déposés par Vivendi) le 10 janvier et le 5 février 2020, respectivement. Lors des deux assemblées qui se sont tenues en Italie, Simon Fiduciaria a été privée de ses votes par le Conseil d'administration de Mediaset, et Vivendi a lancé des actions judiciaires en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas :

- ▶ Le 16 septembre 2019, Vivendi a saisi la Cour commerciale de Madrid en référé afin de demander la suspension de la résolution autorisant la création de MFE adoptée par l'Assemblée générale de Mediaset España le 4 septembre 2019. Le 11 octobre 2019, le Tribunal de Madrid a accédé à la demande de Vivendi, décision dont Mediaset a fait appel. Vivendi a également lancé une procédure au fond visant à annuler la résolution.
- ▶ Le 1^{er} octobre 2019, Vivendi a saisi le Tribunal de Milan, au fond, afin de demander l'annulation de la résolution autorisant la création de MFE adoptée par l'Assemblée générale de Mediaset SpA le 4 septembre 2019, résolution qui a été suspendue à la suite d'une action en référé déposée en parallèle par Vivendi, le 15 octobre 2019. À la suite des modifications apportées aux statuts de MFE sur proposition du Conseil d'administration de Mediaset, approuvées par l'Assemblée générale du 10 janvier 2020, Vivendi a de nouveau saisi le Tribunal de Milan en référé et au fond. Le 3 février 2020, la juge a décidé de rejeter la demande de suspension du projet de fusion. Vivendi a annoncé qu'il fera appel de cette décision.
- ▶ Le 29 octobre 2019, Vivendi a lancé une procédure au fond auprès de la Cour d'Amsterdam afin de demander l'interdiction pour Mediaset Investment N.V. (future MFE) de modifier ses statuts pour y introduire certains articles portant atteinte, selon Vivendi, aux droits des actionnaires minoritaires. Vivendi a également lancé une action en référé aux Pays-Bas afin d'obtenir la suspension de la résolution prise lors de l'Assemblée générale de Mediaset SpA du 10 janvier 2020.

24.6. TELECOM ITALIA

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale, n'a jamais

été déclaré et communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia, et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications, ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre, et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont fait appel devant le Tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont formé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 1 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (*Comitato di monitoraggio*), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens. Ce recours a été rejeté le 13 novembre 2019.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et plus généralement à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du *Comitato di monitoraggio*, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

Enfin, par décret du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la Cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

24.7. ETISALAT CONTRE VIVENDI

Le 12 mai 2017, Etisalat et EINA ont introduit une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013, dont le « closing » était intervenu le 14 mai 2014. Cette demande portait sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le 3 janvier 2019, le tribunal arbitral a rendu sa sentence, déboutant Etisalat de sa demande d'indemnisation dans sa totalité.

24.8. STUDIOCANAL, UNIVERSAL MUSIC GROUP ET VIVENDI CONTRE HARRY SHEARER ET CENTURY OF PROGRESS PRODUCTIONS

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la Cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur/acteur et compositeur du film *the Spinal Tap*, film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non-exploitation de la marque, et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, co-auteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss » en réponse à l'assignation, par laquelle ils ont demandé au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois co-auteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de leur permettre d'agir en leur nom propre et de compléter leur action au titre de la fraude, et une nouvelle assignation (« Second Amended Complaint ») a été reçue le 19 octobre 2017, réintroduisant dans la cause les trois demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Par décision du 28 août 2018, (i) la motion de Studiocanal visant à rejeter l'action des demandeurs au titre de la fraude a été rejetée. La juge n'a pas reconnu la fraude mais laissé la possibilité aux

demandeurs de la prouver dans le cadre de la procédure au fond ; (ii) concernant la motion d'UMG, bien que la juge ait validé certains des arguments, elle a autorisé les demandeurs à déposer une assignation révisée afin de leur permettre de modifier ou compléter leur argumentaire sur ces points. La juge a en outre rejeté la demande d'UMG contestant la demande de la partie adverse visant à résilier et récupérer à son profit, aux États-Unis, les droits d'UMG sur la musique du film. Le 18 septembre 2018, les demandeurs ont déposé leur nouvelle assignation (« Third Amended Complaint »). En parallèle, les parties ont décidé de mener une première médiation qui n'a pas abouti à une transaction pour ce qui concerne Studiocanal et Vivendi ; toutefois les demandeurs et Studiocanal sont convenus de démarrer un audit des comptes d'exploitation adressés aux demandeurs afin de déterminer si ces derniers comportent d'éventuelles irrégularités comptables. Le 24 octobre 2019, UMG et les demandeurs ont conclu un accord aux termes duquel la musique du film continuera à être distribuée par UMG et un paiement exclusif et direct des royalties sera effectué aux demandeurs par UMG, qui ne fait désormais plus partie de la procédure. Bien que les négociations se poursuivent entre Studiocanal et les demandeurs, la procédure au fond a repris. À la suite d'une audience, le 24 janvier 2020, la juge a imposé aux parties une médiation pour laquelle une audience se tiendra le 18 mars 2020.

24.9. GLASS EGG CONTRE GAMELOFT INC., GAMELOFT SE, GAMELOFT IBERICA ET VIVENDI

La société Glass Egg, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi devant le Tribunal du District de Californie, à San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'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.

NOTE 25. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE

Vivendi gère de façon centralisée les risques financiers de taux, de change et de liquidité. La Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi assume cette responsabilité, sous l'autorité du Directeur financier du groupe, membre du Directoire, et dispose pour ce faire de l'expertise, des moyens, notamment techniques, et des systèmes d'information nécessaires.

Pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change, Vivendi utilise divers instruments

financiers dérivés. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. La majeure partie du financement du groupe est assurée directement par Vivendi qui refinance ses filiales le cas échéant.

Au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018, il n'y avait pas d'instruments de couverture du risque de taux.

Il n'y avait pas de couverture de risque de taux d'intérêt interne entre Vivendi et ses filiales au 31 décembre 2019.

NOTE 26. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La gestion du risque de change du groupe est centralisée auprès de la Direction des financements et de la trésorerie de Vivendi pour l'ensemble des filiales contrôlées, sauf dans certains cas où, pendant une période de transition, la filiale acquise est autorisée à poursuivre à son niveau des opérations de change spot ou des opérations de couverture de change à terme standard.

Cette politique vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, et les engagements fermes (à hauteur

de 100 %) contractés essentiellement dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.) et de certains investissements industriels réalisés par les filiales dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an.

Le tableau ci-dessous présente les instruments de gestion du risque de change utilisés. Les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019				
	USD	PLN	GBP	Autres devises	Total
Ventes contre euro	(151,7)	(185,4)	(56,4)	(130,4)	(523,9)
Achats contre euro	785,7	120,9	118,6	278,2	1 303,4
Autres	(225,4)	139,6	50,8	35,0	0,0
	408,6	75,1	113,0	182,8	779,5

NOTE 27. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les valeurs de marché des portefeuilles d'instruments dérivés qualifiés de couverture des risques de taux et de change sont respectivement de 0 million d'euros et de +16,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 (coût théorique de déboucllement). Au 31 décembre 2018, les justes valeurs de ces portefeuilles de couverture s'élevaient respectivement à 0 millions d'euros et de +16,3 millions d'euros.

Il n'y avait pas d'instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018.

NOTE 28. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le principal événement intervenu entre la date de clôture et le 10 février 2020, date d'arrêté des comptes annuels de l'exercice 2019 par le Directoire, est le suivant :

- ▶ depuis le 7 janvier 2020, Vivendi est désormais immatriculée sous sa nouvelle forme de société européenne. Depuis cette date, sa dénomination est immédiatement suivie des mots « Société

Européenne » ou des initiales « SE ». Elle est soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales qui lui sont applicables en France, et, en particulier, au Règlement CE n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne ainsi qu'aux dispositions du Code de commerce.

4. Filiales et participations

(en millions d'euros, sauf précision)	Capital	Capitaux propres autres que le capital (a)	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances (b) consentis par Vivendi	Montant des cautions et avals fournis par Vivendi	Chiffre d'affaires de l'avant- dernier exercice	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice ou perte de l'avant- dernier exercice	Bénéfice ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Vivendi au cours du dernier exercice	Observations
				Brute	Nette								
Filiales et participations													
Universal Music Group Inc. (c) 2220 Colorado Avenue Santa Monica California 90404 (États-Unis)													
	0,0 million de dollars	1 785,7 millions de dollars	100,00	2 735,1	2 735,1	-	-	-	-	(78,6) millions de dollars	(67,8) millions de dollars	758,1	
UMG SAS (d) 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris													
	2 704,3	242,8	100,00	2 704,2	2 704,2	-	-	-	-	322,6	205,2	244,0	
Groupe Canal+ SA (e) 1, place du Spectacle 92130 Issy-les-Moulineaux													
	100,0	1 971,7	100,00	5 198,1	4 158,1	2 421,6	56,4	1 610,0	1 517,7	(82,2)	(13,3)		
SECP 1, place du Spectacle 92130 Issy-les-Moulineaux													
	95,0	195,4	51,52	522,1	522,1	-	-	1 502,4	1 516,4	(17,2)	(9,4)		
Havas 29/30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux													
	170,0	1 805,0	100,00	3 932,3	3 932,3	-	-	94,9	96,2	6,3	20,3	76,3	
Gameloft 14, rue Auber 75009 Paris													
	4,4	36,4	100,00	624,4	624,4	31,0	-	222,0	204,8	0,1	(46,1)		
Compagnie du Dôme 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris													
	331,8	(144,4)	100,00	443,6	188,0	33,9	-	-	-	(0,5)	32,5		
Politel Investment (ex-Elektirim Telekomcayka) ul. Emilii Plater 53 00-113 Warszawa (Pologne)													
	10 008,1 millions de zlotys	(16 970,7) millions de zlotys (f)	100,00	207,1	0,0	1 662,8	-	-	n/d	(470,3) millions de zlotys	n/d		dépréciation sur avances 1 662,8
Telecom Italia S.p.A. Via Gaetano Negri 1 20123 Milan (Italie)													
	11 656,3	6 481,9 (f)	23,94 (g)	3 931,2	3 130,4	-	-	13 901,5	n/d	(1 853,6)	n/d		
Mediaset (h) Viale Europa 46, Cologno Monzese (MI) (Italie)													
	614,2	1 283,7 (f)	9,61	493,2	305,4	-	-	5 532,9	n/d	111,8	n/d		
Autres filiales et participations (i) (renseignements globaux)													
	-	-	-	1 528,2	1 335,0	1 651,0	105,7	-	-	-	-	0,1	dépréciation sur avances 320,7
Total	-	-	-	22 319,5	19 635,0	5 800,3	162,1	-	-	-	-	1 078,5	

(a) Y compris le résultat de l'exercice.

(b) Y compris les avances en compte courant, hors intérêts courus.

(c) Société détenant les entités d'UMG aux États-Unis.

(d) Société détenant les entités d'UMG en dehors des États-Unis.

(e) Société holding du Groupe Canal+.

(f) Données au 31 décembre 2018.

(g) Vivendi détient 23,94 % des droits de vote et 17,15 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote.

(h) Titres détenus (hors titres transférés en fiducie le 9 avril 2018).

(i) Dont droits sur actifs nets mis en fiducie (Mediaset) valeur brute de 757,2 millions d'euros et valeur nette de 603,1 millions d'euros.

5. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients

En application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, les factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice à l'égard des fournisseurs dans les comptes annuels de Vivendi SA au 31 décembre 2019 et dont le terme est échu s'élèvent à 2,9 millions d'euros et leur décomposition est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019				
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
I. Terme échu					
Dettes fournisseurs (a)	0,4	0,4	0,0	0,0	0,8
	0,4	0,4	0,0	0,0	0,8
II. Dettes exclues du (I) relatives à des dettes litigieuses					
Dettes fournisseurs (b)	2,1				2,1
	2,1	0,0	0,0	0,0	2,1
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice (montants HT)	0,5 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %

(b) Facture comptabilisée et avoir en attente, reçu en janvier 2020

En application de l'article D 441-4 du Code de commerce, les factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice par les clients dans les comptes annuels de Vivendi SA au 31 décembre 2019 et dont le terme est échu s'élèvent à 4,9 millions d'euros et leur décomposition est la suivante :

(en millions euros)	Au 31 décembre 2019				
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
I. Terme échu					
Créances clients (a)	0,1	0,1	0,7	(b) 0,4	1,3
	0,1	0,1	0,7	0,4	1,3
II. Créances exclues du (I) relatives à des créances litigieuses					
Créances clients					3,6
	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total du chiffre d'affaires de l'exercice (montants HT)	0,1 %	0,2 %	1,0 %	0,5 %	1,8 %

(b) Factures intragroupe

6. Tableau de résultats des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2019	2018	2017	2016	2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social	6 515,2	7 184,3	7 128,3	7 079,0	7 525,6
Nombre d'actions émises	1 184 576 204	1 306 234 196	1 296 058 883	1 287 087 844	1 368 322 570
Nombre potentiel d'actions à créer					
Par exercice d'options de souscription d'actions	3 077 770	7 244 977	13 201 910	24 620 359	31 331 489
Par attribution d'actions gratuites ou de performance	(a) 3 455 322	(a) 0	(a) 0	2 873 214	2 544 944
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	73,5	68,3	66,5	46,0	42,1
Bénéfice (perte) avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	1 225,1	1 789,2	153,6	883,4	3 063,8
Impôt sur les bénéfices – produit ou (charge)	(b) 160,4	(b) 130,3	(b) 518,3	(b) 55,7	(b) (212,2)
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	1 729,8	951,3	703,1	1 609,5	2 827,0
Bénéfice distribué	(c) 698,3	(d) 635,5	(d) 567,6	(d) 499,2	(d) 3 951,3
Résultat par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, avant amortissements, dépréciations et provisions (e)	1,17	1,47	0,52	0,73	2,08
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements, dépréciations et provisions (e)	1,46	0,73	0,54	1,25	2,07
Dividende versé à chaque action	(c) 0,60	0,50	0,45	0,40	3,00
Personnel					
Nombre de salariés (moyenne annuelle)	233	247	237	207	190
Montant de la masse salariale (f)	45,8	43,8	40,3	38,5	43,1
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	21,9	20,1	20,4	18,0	18,3

(a) Montant ajusté du nombre d'actions propres détenues et affectées à la couverture des plans d'actions de performance (voir note 9).

(b) Le montant des « impôts sur les bénéfices » comprend (i) le produit net ou la charge nette d'impôt généré par le régime d'intégration fiscale dont Vivendi est la tête et (ii) intègre le cas échéant la contribution de 3 % sur les revenus distribués.

(c) Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2020 d'approuver la distribution d'un dividende de 0,60 euro par action, au titre de 2019, soit un montant total de 698,3 millions d'euros calculé sur la base du nombre d'actions d'autocontrôle détenues au 31 janvier 2020 ; le montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement.

(d) Selon le nombre d'actions ayant jouissance au 1^{er} janvier, après déduction des actions autodétenues au moment de la mise en paiement du dividende.

(e) Calcul effectué en fonction du nombre d'actions à la date de clôture.

(f) Hors actions de performance.

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale de la société Vivendi 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. 225-58 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. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 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 de surveillance.

Avenants aux contrats de travail conclus entre Vivendi et MM. Gilles Alix, Simon Gillham et Hervé Philippe, membres du Directoire

En conséquence de l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 sur les régimes professionnels de retraite supplémentaires, les droits constitués dans le cadre du régime de retraite additif à prestations définies, mis en place en décembre 2005 et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2006, ont été fixés au regard de l'ancienneté acquise au 31 décembre 2019.

Messieurs Gilles Alix, Simon Gillham et Hervé Philippe, qui ont précédemment exercé des fonctions au sein du Groupe Havas, sont éligibles à ce régime de retraite additif, au titre de leur contrat de travail avec la société.

La société Havas, ancienne filiale du groupe Vivendi, étant revenue dans le périmètre le 3 juillet 2017, votre Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 14 novembre 2019, a décidé d'autoriser la modification du contrat de travail des membres du Directoire suivants, à l'effet de tenir compte de leur ancienneté au sein du Groupe Havas :

Dirigeant	Fonctions exercées	Ancienneté reprise
Gilles Alix	Conseiller auprès de la Direction générale de Havas Media entre 2007 et 2017	10 années
Simon Gillham	Vice-Président Communication de Havas entre 2001 et 2007	6 années
Hervé Philippe	Directeur financier de Havas entre 2005 et 2013	9 années

Le montant de la provision de l'année 2019, enregistré au passif dans les comptes au titre de l'avantage du régime de retraite additif pour l'ensemble des membres du Directoire en fonction au 31 décembre 2019, au regard de l'ancienneté acquise à cette date, s'élève à 9,3 millions d'euros après prise en compte de la fixation des droits constitués au 31 décembre 2019.

Dirigeants concernés (membres du Directoire) : Gilles Alix
Simon Gillham
Hervé Philippe

Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Votre Conseil de surveillance a motivé cette convention de la façon suivante : votre Conseil de surveillance a constaté que les modifications de ces contrats de travail étaient dans l'intérêt de la société et de l'ensemble de ses actionnaires, eu égard à la contribution que l'expertise des activités du Groupe Havas des membres du Directoire concernés apporte à la Direction générale de la société.

Par ailleurs, pour les besoins des résolutions n° 20 à 26, nous relatons la modification présentée ci-dessous des éléments de calcul des engagements conditionnels au titre du régime de retraite additif à prestations définies qui correspondait à un engagement réglementé visé par l'article L. 225-90-1 du Code de commerce en vigueur jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

Modification des éléments de calcul des engagements conditionnels au titre du régime de retraite additif à prestations définies dont bénéficient le Président et les membres du Directoire (autorisation du Conseil de surveillance du 9 mars 2005 et approbation de l'Assemblée générale du 20 avril 2006), soumis à des conditions de performance (décision du Conseil de surveillance du 10 novembre 2015 et approbation par l'Assemblée générale du 21 avril 2016)

Votre Conseil de surveillance, dans sa séance du 14 novembre 2019, a constaté qu'à la suite de l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, issues de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, aucun nouveau droit supplémentaire conditionnel ne peut désormais être acquis, dans le cadre de ce régime de retraite additif, postérieurement au 1^{er} janvier 2020.

Votre Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa même séance, a décidé que les droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre de ce régime de retraite additif seront fixés au regard de l'ancienneté acquise à cette date, pour le Président et les membres du Directoire, sur la base des éléments suivants :

- ▶ Rémunération de référence : rémunération fixe et variable perçue au cours de l'exercice 2019 (base annuelle), au lieu de la moyenne des trois dernières années de rémunération fixe et variable, avec maintien du double plafonnement existant depuis l'ouverture du régime (rémunération de référence limitée à 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ; acquisition des droits limitée à 30 % de la rémunération de référence),
Dans tous les cas, le montant de la rente annuelle ne peut pas dépasser 25 % de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (nouveau plafonnement) ;
- ▶ Revalorisation des droits dans les limites qui seront prévues par les textes d'application de l'Ordonnance susvisée.

Pour la constitution au 31 décembre 2019 des droits fixés dans le cadre de ce régime de retraite additif, les autres caractéristiques demeurent inchangées : présence minimum de 3 ans dans la société ; acquisition maximum des droits en fonction de l'ancienneté, plafonnée à 20 ans, selon un taux dégressif ne dépassant pas 2,5 % par an et progressivement ramené à 1 % ; réversion à 60 % en cas de décès ; maintien du bénéfice de ce régime en cas de départ à l'initiative de la société après 55 ans et sans reprise d'activité professionnelle ; perte du bénéfice de ce régime en cas de départ de la société, quelle qu'en soit la cause, avant l'âge de 55 ans.

En outre, le calcul du taux d'accroissement de la rente pour 2019 reste soumis aux critères de performance suivants, appréciés en 2020 : aucun accroissement de la rente n'est appliqué si, au titre de l'année considérée, les résultats financiers du groupe (résultat net ajusté et cash-flow des opérations) sont inférieurs à 80 % du budget et si la performance du titre Vivendi est inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (½ CAC 40, ½ Euro Stoxx Media).

Dirigeants concernés (membres du Directoire) : Anaud de Puyfontaine (Président)

Gilles Alix
Cédric de Bailliencourt
Frédéric Crépin
Simon Gillham
Hervé Philippe
Stéphane Roussel

CONVENTIONS DÉJÀ APPRouvÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-la Défense, le 5 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Thierry Quéron

Géraldine Segond

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

Claire Pajona

Page laissée blanche intentionnellement



Groupe Canal+

▲ Les Sauvages

▲ Shaun le mouton™, le film.
La ferme contre-attaque

5

Événements récents, Perspectives

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

358

PERSPECTIVES

359

Section 1

Événements récents

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2019 et la date de dépôt du présent Rapport annuel – Document d’enregistrement universel auprès de l’Autorité des marchés financiers (AMF) sont décrits dans les chapitres suivants du présent document :

- ▶ Chapitre 1 : « Profil du groupe – Stratégie et performance globale – Métiers, communication financière, politique fiscale et cadre réglementaire » ;
- ▶ Chapitre 4 : « États financiers consolidés audités de l’exercice clos le 31 décembre 2019 », tels qu’arrêtés par le Directoire de Vivendi le 10 février 2020.

Depuis le 10 février 2020, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- ▶ Entre le 11 février et le 6 mars 2020, Vivendi a racheté sur le marché 15 048 milliers d’actions supplémentaires, soit 1,15 % du capital à la date de mise en œuvre du programme, portant ainsi le nombre total d’actions rachetées depuis le début du programme à 130 931 milliers d’actions, soit 10 % du capital à la date de mise en œuvre du programme (se reporter à la note 16 de l’annexe aux états financiers de l’exercice 2019 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d’enregistrement universel) ;
- ▶ Le 17 février 2020, la Cour d’appel de Madrid (*Audiencia Provincial de Madrid*) a rejeté l’appel formé par Mediaset España à l’encontre de la décision de la Cour commerciale de Madrid qui avait, le 11 octobre 2019, suspendu la résolution autorisant la fusion de Mediaset España dans MediaForEurope N.V. (MFE) adoptée par l’Assemblée générale de Mediaset España le 4 septembre 2019.

Le 26 février 2020, la Cour d’Amsterdam a rejeté la demande de Vivendi en référé visant à interdire à MFE de mettre en œuvre la fusion de Mediaset et Mediaset España. Néanmoins, le 3 mars 2020, MFE a annoncé avoir retiré le projet de fusion, qui avait été redéposé le 5 février 2020 auprès du registre du commerce néerlandais et avoir l’intention de déposer un nouveau projet de fusion.

Pour une description complète de ce litige, se reporter à la note 24 de l’annexe aux états financiers de l’exercice 2019 figurant au chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d’enregistrement universel.

Section 2 Perspectives

Se reporter à la section 3 du rapport financier de l'exercice 2019, chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

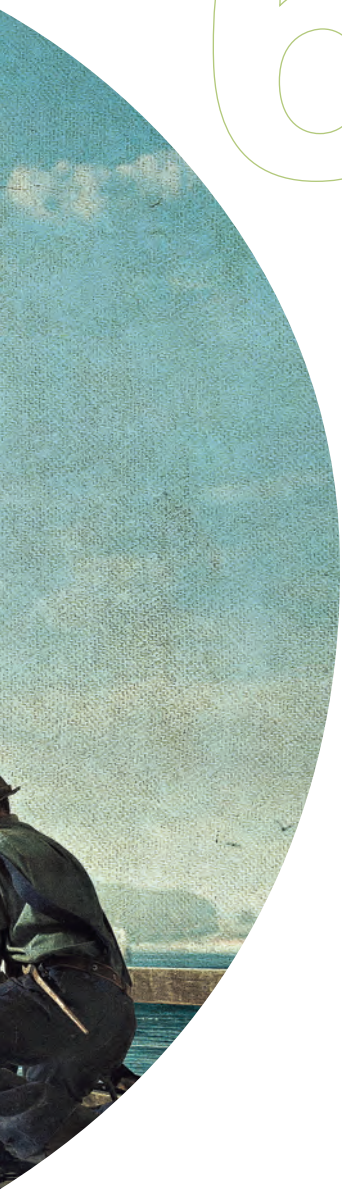


Rebuild
the
world™



Havas Group

- ▲ Campagne Golden Gate pour Progressive
- ▼ Campagne Rebuild the World pour LEGO



6

Responsable du Document d'enregistrement universel, Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel, Responsables du contrôle des comptes

RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	362
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	362
RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES	363

Section 1

Responsable du Document d'enregistrement universel

Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire.

Section 2

Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent Document d'enregistrement universel, dont la table de concordance figure à la page 366, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des

résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 11 mars 2020.

Le Président du Directoire,
Arnaud de Puyfontaine

Section 3

Responsables du contrôle des comptes

3.1. Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide

92908 Paris-la Défense Cedex

entré en fonction lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2017

représenté par M. Thierry Quéron et Mme Géraldine Segond.

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 25 avril 2017, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2022.

Ernst & Young et Autres

1/2, place des Saisons

92400 Courbevoie – Paris-la Défense 1

entré en fonction lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2000

représenté par M. Jacques Pierres et Mme Claire Pajona.

Dernier renouvellement : Assemblée générale ordinaire du 19 avril 2018, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2023.

3.2. Commissaire aux comptes suppléant

Néant

Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Cette table thématique permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

	Numéro de page du Document d'enregistrement universel
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	362 – 2 ^e couv
2. Contrôleurs légaux des comptes	363
3. Facteurs de risques	88 à 92 – 263 à 266 – 275 – 277 – 292 à 295
4. Informations concernant l'émetteur	173 à 174 – 178
5. Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	6 à 9 – 22 à 44
5.2. Principaux marchés	6 à 9 – 22 à 44
5.3. Évènements importants dans le développement des activités	10 à 11 – 247
5.4. Stratégie et objectifs	12 à 21 – 247
5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	25 – 32 – 35 – 38 – 40 – 240 à 241
5.6. Position concurrentielle	25 – 32 – 35 – 37 – 40 – 247 – 304 à 305
5.7. Investissements	45 – 47 – 52 à 57 – 77 à 78 – 212 à 215 – 247 – 252 à 253
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du groupe	6 à 7 – 22 à 45
6.2. Liste des filiales importantes	22 à 45 – 314 à 315
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	8 à 9 – 190 à 216
7.2. Résultats d'exploitation	190 à 209
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	210 à 215
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	210 à 215
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	290 à 296
8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	277 – 290 à 296
8.5. Sources de financement attendues	210 à 215 – 277 – 290 à 296
9. Environnement réglementaire	25 – 30 à 31 – 34 – 37 – 39
10. Informations sur les tendances	216
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	na
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
12.1. Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	104 à 139
12.2. Conflits d'intérêts	121 – 136
13. Rémunération et avantages	
13.1. Rémunération des mandataires sociaux	140 à 172 – 297 à 298
13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	153 – 297 à 298
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	

	Numéro de page du Document d'enregistrement universel
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	107 – 128
14.2. Contrats de service	121
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de gouvernance, nomination et rémunération	125 à 126
14.4. Déclaration de conformité avec le régime du gouvernement d'entreprise en vigueur	104 à 172
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	109 à 110 – 120 – 124
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	8 – 62 à 71 – 73 à 76
15.2. Participations des mandataires sociaux et options éventuelles sur ces participations	153 à 155 – 286 à 290
15.3. Participation des salariés dans le capital	67 – 184 – 287 à 288
16. Principaux actionnaires	
16.1. Franchissement de seuils	175 – 184
16.2. Existence de droits de vote différents	174 à 175
16.3. Contrôle de l'émetteur	184
16.4. Accord connu de Vivendi dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	175 – 184 – 299
17. Transactions avec des parties liées	297 à 301
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	190 à 191 – 219 à 317
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	194 – 218
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	219 à 223
18.4. Informations financières pro forma	na
18.5. Politique en matière de dividendes	216 – 279
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	261 – 306 à 313
18.7. Changement significatif de la situation financière	317 – 358
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	173 à 187
19.2. Acte constitutif et statuts	174 à 177
20. Contrats importants	22 à 44
21. Documents disponibles	174

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence :

- Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 196 à 318 du Document de référence n° D.19-0132 déposé auprès de l'AMF le 11 mars 2019 ;
- Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 188 à 317 du Document de référence n° D.18-0126 déposé auprès de l'AMF le 13 mars 2018.

Les parties des Documents de référence n° D.19-0132 et n° D.18-0126 non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Table de concordance du rapport de gestion

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

	Numéro de page du Document d'enregistrement universel
Situation et activité du Groupe	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	8 à 21 – 190 à 218 – 314 à 315 – 350
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	191 – 216 – 338
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2019, évolution prévisible et perspectives	216 – 247 – 317 – 358 à 359
Recherche et développement	22 à 44 – 240 à 241 – 254
Opérations	45 – 247
Succursales existantes	173
Facteurs de risques	
Risques liés à l'activité	88 à 91
Risques financiers	88 – 91 à 92
Risques juridiques	88 – 92
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	93 à 98
Déclaration de performance extra-financière	
Présentation du modèle d'affaires	14 à 16
Description des principaux risques extra-financiers	51 à 52
Autres informations	79
Informations concernant le capital social	
Structure et évolution du capital	178 à 183
Répartition du capital et des droits de vote	184
Participation des salariés dans le capital	67 – 184 – 287
Franchissements de seuils légaux déclarés à la société	184
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	171 à 172 – 299
Acquisition et cession par la société de ses propres actions	179 à 181 – 278 à 279 – 358
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	185 à 186
Information relative à l'obligation de conservation des dirigeants en cas d'attribution gratuite d'actions	155
Autres informations	
Informations sociales, environnementales et sociétales	49 à 80
Dispositif relatif au devoir de vigilance	100
Informations sur les délais de paiement	351
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	32 – 247 – 304 à 305
Tableau de résultats des cinq derniers exercices	352

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-68, L. 225-82-2 et L. 225-37-3 suivants du Code de commerce.

	Numéro de page du Document d'enregistrement universel
Fonctionnement des organes d'administration, de direction ou de contrôle	
Liste des mandats et fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux	110 à 120 – 129 à 135
Conventions réglementées	121 – 136 – 353 à 354
Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	139
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	178 à 179
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil de surveillance	106 à 139
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, représentation équilibrée des femmes et des hommes et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	63 – 106 à 109 – 127 – 137
Limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	121 à 122
Référence au Code AFEP-MEDEF et application de ses recommandations	106
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	174 à 175
Rémunération des mandataires sociaux	
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	140 à 148
Éléments de rémunération des mandataires sociaux	149 à 168 – 297 à 298
Éléments de comparaison de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société	169 à 170
Autres informations	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	175

Page laissée blanche intentionnellement

Crédits photos

Couverture

Ballistic Baseball et Asphalt 9: Legends ©2019 Gameloft, All Rights Reserved — Angèle ©Charlotte Abramow — Lady Gaga ©Lindberg — Campagne Havas Milan Coop© — Havas Café ©DR — Marc Lévy ©Antoine Verglas — Michel Bussi ©Opale — Canal Football Club-CFC ©Thierry Gromik — Shaun le mouton™, le film. La ferme contre-attaque, affiche du film ©2019 Studiocanal, Studios Aardman — CanalOlympia ©DR

Édito

©DR

Ouvertures de chapitres

Billy Eilish ©300cmk — Gregory Porter ©Ami Sioux — Montage des couvertures Pocket — Copernic ©DR Editis — Festival Les déferlantes 2019 ©Laurène Coranti-Herten — Théâtre de l'Œuvre et affiche Marina Rollman ©DR/Théâtre de l'Œuvre — Asphalt 9: Legends - Disney Getaway Blast ! ©2019 Gameloft, All Rights Reserved — Les Sauvages, Roschdy Zem ©David Koskas — Shaun le mouton™, le film. La ferme contre-attaque, affiche du film ©2019 Studiocanal, Studios Aardman — Campagne Golden Gate pour Progressive ©Arnold Boston — Campagne Rebuild the world pour Lego Rabbit Hunger ©BETC Paris

UMG

Ariana Grande, cover Sweetener ©Dave Meyers — Taylor Swift, photo presse ©DR Tiff — Niska ©Koria — Clara Luciani ©Fiona Torre — Slimane et Vita, photo presse ©DR — BTS, official artist photo ©DR

Groupe Canal+

La Guerre des Mondes, création originale Canal+, affiche pub ©DR Canal+ — Canal Football Club - CFC ©Thierry Gromik — Venise n'est pas en Italie, affiche du film ©DR Studiocanal — Gentlemen Cambrioleurs, affiche du film ©DR Studiocanal — Deux moi, affiche du film ©DR Studiocanal — Canal Rugby Club — CRC ©Thierry Gromik — Mathieu Kassovitz, Le Bureau des Légendes, saison 4, visuel édition ©Samuel Kirszenbaum — Mon chien Stupide, affiche du film DR Studiocanal — Baron Noir, saison 3 ©Kwai - Pictanovo - Léon Productions — Foot ©Monier/AFP/DPPI — Les Sauvages ©Rudy Waks - David Koskas - Arthur Farache Sauvegrain — CPB Films/Scarlett/Production/Canal+

Havas

Campagnes : Inclusion Profiles pour LinkedIn ©HOY — Twenty pour Ouigo©Rosapark — Palau Pledge, Palau Legacy Project @Sen Izzard form the Pool Collective

Editis

Harlan Coben ©Runaway — Montage des couvertures manuels scolaires — L'histoire de France pour les nuls, Jean-Joseph Julaud — Livre sonore, Mes premières chansons d'Henri Dès, Gründ ©DR Editis

Gameloft

Lego Legacy Heroes Unboxed Game — Ballistic Baseball — Overdrive City ©2019 Gameloft, All Rights Reserved

Vivendi Village

Brive Festival 2019 ©pauseyourlife — Garorock 2019 ©Théo Kine t.shoot — La salle de Billard, l'Olympia ©DR — Sidiki Diabate, Jab & Vibes Vivendi Sports ©DR — Festival Les Déferlantes 2019 ©Laurène Coranti-Herten

Conformément à nos engagements environnementaux pris dans le cadre de notre certification EMAS (European Management Audit Scheme), nous avons veillé à ce que ce document soit imprimé sur des papiers issus de forêts gérées de manière responsable. Ainsi, la couverture est imprimée sur un papier Rives Linear (certifié FSC®) 250 g et le corps du texte est imprimé sur un papier Condat Matt Périgord (certifié FSC®) 90 g

Conception et réalisation : **HAVAS PARIS**





vivendi

42, avenue de Friedland / 75380 Paris Cedex 08 / France

Tél. : +33 (0) 1 71 71 10 00

Informations actionnaires individuels

Tél. : 0805 050 050 (appel gratuit à partir d'un poste fixe)

www.vivendi.com

 @Vivendi