

vivendi



Document
d'enregistrement
universel
2021



Le présent Document d'enregistrement universel a été déposé le 17 mars 2022 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 est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et est disponible sur le site de la société. **www.vivendi.com**

Sommaire

1 PROFIL DU GROUPE, STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE, ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE 5

1. Profil du groupe	6
2. Stratégie et performance globale	12
3. Activités du groupe, Communication financière	22

2 PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 51

1. Une démarche RSE au cœur de la stratégie	52
2. Une exécution tournée vers la performance	60
3. Éthique des affaires et conformité	70
4. Engagement RSE	78
5. Tableaux de synthèse des indicateurs	106
6. Tables	112
7. Vérifications des informations extra-financières	114

3 FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 123

1. Facteurs de risques	124
2. Contrôle interne et gestion des risques	130
3. Assurances	136
4. Variations saisonnières	137
5. Matières premières	137

4 GOUVERNANCE, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES, INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 139

1. Gouvernance	140
2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	184
3. Informations générales concernant la société	225

5 RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021 241

1. Rapport financier de l'exercice 2021	244
2. Annexe au rapport financier	269
3. États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021	272
4. Comptes annuels de l'exercice 2021 de Vivendi SE	378

6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS, PERSPECTIVES 421

1. Événements récents	422
2. Perspectives	423

7 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL, ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL, RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 425

1. Responsable du Document d'enregistrement universel	426
2. Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	426
3. Responsables du contrôle des comptes	427
4. Tables de concordance	428

Éditorial



**Yannick
Bolloré**

Président du Conseil
de surveillance



**Arnaud
de Puyfontaine**

Président du Directoire

L'année 2021 a été une année de forte accélération pour le groupe Vivendi, dans un contexte global encore incertain.

Accélération de notre croissance, tout d'abord.

En 2021, le chiffre d'affaires de Vivendi a augmenté de +10,4 % par rapport à 2020 et de +8,6 % en organique. C'est notre plus forte croissance organique depuis 2014. L'EBITA du groupe a, lui, plus que doublé par rapport à 2020. Toutes nos activités sont en croissance, notamment Canal+, Havas et Editis, qui connaissent de très bonnes performances.

Dans le même temps, nos métiers ont poursuivi leur transformation. Pour ne citer que quelques exemples, la digitalisation de Canal+ s'est encore renforcée avec myCanal, la plateforme TV leader en France déployée dans une trentaine de pays d'Europe et d'Afrique ; Havas a continué de développer des offres répondant à des innovations technologiques montantes ; Editis a multiplié les formats innovants au service du rayonnement de ses auteurs et du livre ; Gameloft a bénéficié de la diversification de ses produits vers le multiplateforme et les services d'abonnement ; Vivendi Village a fait preuve d'inventivité pour proposer de nouvelles expériences de spectacle vivant...

Nous tenons à remercier l'ensemble de nos clients et à saluer nos 36 000 collaborateurs à travers le monde. C'est grâce à leur engagement et à leur capacité de réinvention permanente que nous avons pu réaliser ces très bonnes performances.

« Toutes nos activités sont en croissance, notamment Canal+, Havas et Editis, qui connaissent de très bonnes performances. »

Accélération de notre projet stratégique, ensuite, grâce à de grandes opérations structurantes redessinant les contours de notre groupe.

La première a été la distribution de près de 60 % du capital d'Universal Music Group (UMG) et sa cotation en Bourse. Lors de son premier jour de cotation, le 21 septembre, la valorisation de l'entreprise a été portée à près de 45 milliards d'euros, consacrant son extraordinaire attractivité, ainsi que notre capacité à transformer nos métiers. Dans un secteur dont beaucoup prédisaient la disparition, nous avons cru dans l'incroyable potentiel d'UMG et de ses équipes, continué d'investir pour sa croissance et contribué au renouveau de l'industrie de la musique.

La deuxième a été l'entrée de Vivendi dans un métier nouveau, parfaitement complémentaire de nos autres activités. L'intégration au sein de Vivendi de Prisma Media, le leader de la presse magazine en France, s'est faite en un temps record et, grâce à ses fortes audiences digitales, a permis au groupe de se hisser dans le Top 3 des groupes digitaux en France, en nombre de visiteurs uniques, derrière Google et Facebook.

Enfin, Vivendi a acquis en décembre les actions d'Amber Capital dans Lagardère, portant sa participation à 45,1 % du capital. Le 21 février 2022, le groupe a déposé son projet d'offre publique d'achat auprès de l'Autorité des marchés financiers. En cas de succès de cette opération, l'intégrité de la société Lagardère sera préservée et M. Arnaud Lagardère conservera ses fonctions de Président-Directeur général. Cette offre sur le capital de Lagardère s'inscrit dans la continuité de la stratégie de Vivendi : bâtir un grand groupe de culture européenne et de rayonnement mondial dans la création, la production et la distribution des contenus culturels. Ce rapprochement doit permettre de poursuivre des ambitions industrielles fortes et de contribuer ainsi à une meilleure promotion de notre patrimoine éditorial et culturel.

Car la transformation de nos secteurs et les défis auxquels nous devons faire face se sont eux aussi accélérés, rendant notre stratégie encore plus indispensable et pertinente.

Dans tous nos métiers, des mouvements de consolidation mondiale sont en cours. En parallèle, nous assistons à une migration majeure des usages vers le numérique et à un poids croissant des grandes plateformes américaines. Il n'est qu'à observer, par exemple, le transfert de valeur qui s'est opéré dans le secteur de la presse en une décennie : en 2010, 3,5 milliards d'euros d'investissements publicitaires étaient réalisés dans la presse en France, contre 658 millions d'euros sur Internet ; en 2020, 1,5 milliard d'euros, contre 6 milliards d'euros sur Internet.

Il n'y a aujourd'hui aucun acteur européen parmi les 10 premiers groupes de médias mondiaux, ni parmi les 10 principaux acteurs de l'Internet dans le monde, c'est-à-dire ni sur les anciens ni sur les nouveaux canaux de diffusion et de consommation des contenus culturels.

Nous pensons qu'il existe une immense opportunité pour Vivendi de devenir l'acteur culturel européen de référence dans le monde.

Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur nos atouts et sur nos fondamentaux.

Nous sommes reconnus pour notre faculté à attirer et à développer les meilleurs talents : en 2021, plusieurs films de Studiocanal ont rencontré un grand succès en salles (*Bac Nord* en France, *Drunk* au Royaume-Uni, et *Wrath of Man* en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Allemagne) ; les agences Havas ont reçu 1 300 prix et distinctions à travers le monde ; Editis a classé 10 de ses auteurs dans le top 30 des auteurs francophones les plus achetés en fiction moderne.

Nous avons continué d'investir massivement dans la création et les contenus en 2021 et, grâce à nos importants investissements industriels dans la modernisation de nos activités, nous contribuons à transformer et à pérenniser les filières culturelles et créatives.

Nous sommes un partenaire incontournable des acteurs du monde de la culture, comme en témoignent l'accord signé avec les organisations du cinéma français ou le soutien aux librairies pendant la pandémie.

Nous entretenons aussi un lien direct avec tous nos publics et de nombreuses communautés sur les réseaux sociaux. *Gala* est par exemple le média européen le plus suivi sur TikTok avec 2,5 millions d'abonnés.

Nous faisons travailler et grandir ensemble nos entités dans des projets conjoints créateurs de valeur : en 2021, Havas, Editis et Prisma Media ont, par exemple, créé l'offre *Here* pour accompagner ensemble les acteurs du tourisme dans la relance du secteur.

À travers le pouvoir d'influence de ses contenus, notre groupe a également un grand rôle à jouer pour améliorer le monde dans lequel nous vivons. Chez Vivendi, nous promouvons une création ouverte, diverse et responsable pour la planète comme pour la société.

C'est tout le sens du programme *Creation for the Future*, lancé et déployé dans toutes nos entités en 2021, qui vient renforcer nos engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En nous donnant cette feuille de route ambitieuse, nous cherchons à réduire encore l'empreinte carbone de notre groupe, à rendre la culture et l'éducation accessibles au plus grand nombre et à œuvrer pour un monde plus inclusif.

Enfin, nous avons la chance de pouvoir inscrire notre stratégie dans le temps long et la stabilité grâce au soutien de notre actionnaire de référence, le Groupe Bolloré.

C'est pour toutes ces raisons que nous abordons les prochains mois avec confiance et enthousiasme, malgré un contexte international troublé. À l'heure où nous écrivons ces lignes, nous avons une pensée particulière pour nos collaborateurs et partenaires qui sont touchés par les événements tragiques en Ukraine.

L'année 2022 offre des perspectives plus que prometteuses pour Vivendi et nous permettra de franchir de nouveaux paliers dans la réalisation de notre projet industriel.

« Nous pensons qu'il existe une immense opportunité pour Vivendi de devenir l'acteur culturel européen de référence dans le monde. »

UNE CREATION ORIGINALE CANAL+



1

PROFIL DU GROUPE, STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE, ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE

PROFIL DU GROUPE	6
1.1. Création, production et distribution	6
1.2. Gouvernance	7
1.3. Chiffres clés	8
1.4. Organigramme économique simplifié du groupe	11
STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE	12
2.1. Stratégie	12
2.2. Faits marquants de l'année 2021	14
2.3. Performance globale	16
ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE	22
3.1. Métiers	22
3.2. Participations mises en équivalence	47
3.3. Autres participations	48
3.4. Communication financière	49

CHAPITRE 1

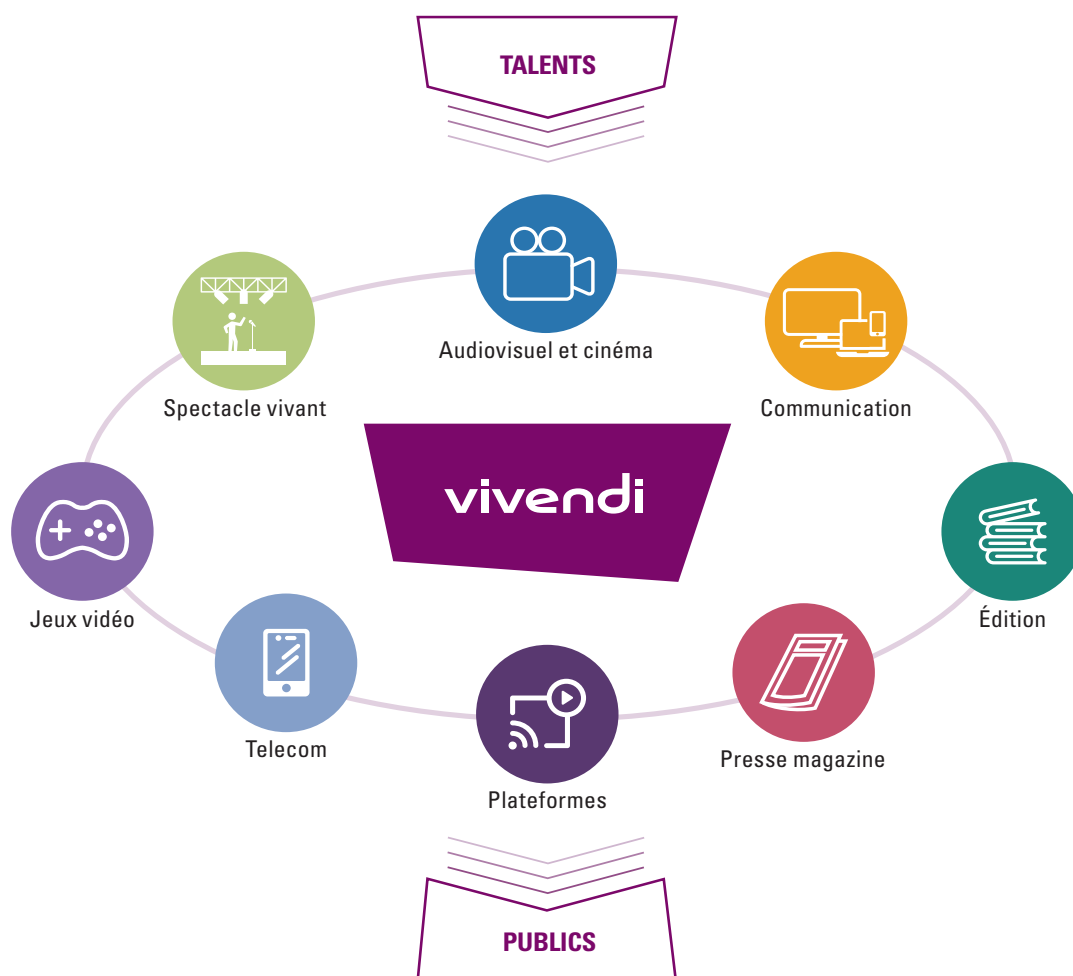
SECTION 1. PROFIL DU GROUPE

1.1. Création, production et distribution

Depuis 2014, Vivendi construit un grand groupe de culture européenne et de rayonnement international dans le secteur des contenus, des médias et de la communication. La transformation, l'internationalisation et l'intégration des métiers sont au cours de sa stratégie de croissance. Toutes les activités y contribuent. Le groupe détient aujourd'hui des actifs de premier plan et fortement complémentaires dans la télévision et le cinéma (Groupe Canal+), la communication (Havas Group), l'édition (Editis), la presse magazine (Prisma Media), le jeu vidéo (Gameloft), le spectacle vivant et la billetterie (Vivendi Village) et l'hébergement Internet de vidéos (Dailymotion). Les investissements réalisés dans Lagardère, Telecom Italia, Banijay Group, MultiChoice et PRISA participent de cette même ambition de développement d'un leader mondial des médias, des contenus et de la communication.

Les différentes entités de Vivendi travaillent pleinement ensemble, évoluant au sein d'un groupe industriel intégré. Cette organisation fluidifie les échanges créatifs et les projets communs, source de création de valeur supplémentaire.

Par ailleurs, le groupe souhaite prendre sa part à la construction d'un monde plus durable et plus responsable. À travers les contenus qu'il produit, il a une réelle influence, et donc une responsabilité, qui l'oblige et l'encourage à contribuer à rendre le monde meilleur. Les engagements de Vivendi se reflètent dans son programme RSE, *Creation for the Future*, dont l'ambition est de renforcer sa capacité d'impact. Celui-ci se décline en trois piliers, *Creation for the Planet*, *Creation for Society* et *Creation with All*.



1.2. Gouvernance

À la date du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Yannick Bolloré
Président

Philippe Bénacin (*)
Vice-Président, membre référent

Cyrille Bolloré

Paulo Cardoso
Membre représentant les salariés

Laurent Dassault (*)

Dominique Delport

Véronique Driot-Argentin

Aliza Jabès (*)

Cathia Lawson-Hall (*)

Sandrine Le Bihan
Membre représentant les salariés actionnaires ⁽²⁾

Michèle Reiser (*)

Katie Stanton (*)

Athina Vasilogiannaki
Membre représentant les salariés

CENSEUR

Vincent Bolloré

13

MEMBRES

55 %

INDÉPENDANTS ⁽¹⁾

55 %

DE FEMMES ⁽¹⁾

3

COMITÉS SPÉCIALISÉS

- Comité d'audit
- Comité de gouvernance, nomination et rémunération
- Comité RSE

DIRECTOIRE

Arnaud de Puyfontaine, Président

Gilles Alix

Cédric de Bailliencourt

Frédéric Crépin

Simon Gillham

Hervé Philippe

Stéphane Roussel

7

MEMBRES

(*) Membre indépendant.

(1) Hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

(2) Membre désigné en application de l'article 8-I-1. des statuts.

1.3. Chiffres clés

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group N.V. est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution en nature de 59,87 % du capital d'Universal Music Group N.V. à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Les produits et charges d'Universal Music Group ont été traités de la manière suivante :

- ▶ leur contribution jusqu'au 22 septembre 2021, le cas échéant, à chaque ligne du compte de résultat consolidé de Vivendi (avant intérêts minoritaires) est regroupée sur la ligne « Résultat net des activités cédées » ;
- ▶ conformément à la norme IFRS 5, ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées afin de rendre l'information homogène ;
- ▶ la quote-part de résultat net est exclue du résultat net ajusté de Vivendi. Les retraitements des données telles que publiées en 2020 sont présentés dans l'annexe au rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et en note 31 de l'annexe aux états financiers consolidés du chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

INDICATEURS FINANCIERS

CHIFFRE D'AFFAIRES

Exercices clos au 31 décembre
| en milliards d'euros |

■ 2020 ■ 2021



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (EBITA)

Exercices clos au 31 décembre
| en millions d'euros |

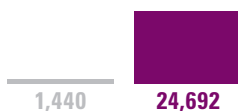
■ 2020 ■ 2021



RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

Exercices clos au 31 décembre
| en milliards d'euros |

■ 2020 ■ 2021



RÉSULTAT NET AJUSTÉ

Exercices clos au 31 décembre
| en millions d'euros |

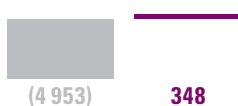
■ 2020 ■ 2021



POSITION NETTE DE TRÉSORERIE (ENDETTEMENT FINANCIER NET)

Au 31 décembre
| en millions d'euros |

■ 2020 ■ 2021



DIVIDENDE

Au titre de l'exercice
| en euros |

■ 2020 ■ 2021



(1) Comportant un dividende ordinaire de 0,25 euro par action au titre de 2021, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2022, ainsi qu'un dividende de 0,40 euro par action UMG au titre des résultats 2021 pour les actionnaires de Vivendi ayant conservé les actions UMG reçues lors de la distribution du 23 septembre 2021. Ce dividende de 0,40 euro comprend un acompte sur dividende de 0,20 euro versé par UMG au 4^e trimestre 2021 et un dividende complémentaire de 0,20 euro versé au 2^e trimestre 2022 après approbation des comptes annuels 2021 par l'Assemblée générale d'UMG.

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 des informations complémentaires qui ne peuvent 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 5 ou, à défaut, dans la note 1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 du chapitre 5.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

INTENSITÉ CARBONE ⁽²⁾| en $\text{teqCO}_2/\text{M€}$ |

■ 2020 ■ 2021

PART DES FEMMES
DANS L'EFFECTIF ⁽³⁾

| en pourcentage |

■ 2020 ■ 2021

PART DES COLLABORATEURS
FORMÉS ⁽⁴⁾⁽⁵⁾

| en pourcentage |

■ 2020 ■ 2021

PART DES SALARIÉS FORMÉS
AU DISPOSITIF ANTICORRUPTION ⁽⁶⁾

| en pourcentage |

■ 2020 ■ 2021



EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Total collaborateurs **35 911**

AMÉRIQUE DU NORD

4 662AMÉRIQUE DU SUD
ET CENTRALE**2 894**

EUROPE

20 950

ASIE-PACIFIQUE

4 932

AFRIQUE

2 473

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

FRANCE

4,863 Mds€

RESTE DE L'EUROPE

2,200 Mds€

AMÉRIQUES

1,264 Md€

ASIE ET OCÉANIE

0,401 Md€

AFRIQUE

0,844 Md€

(2) L'intensité carbone correspond aux émissions de CO_2 du groupe (scopes 1 et 2) rapportées au chiffre d'affaires. Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées pour exclure Universal Music Group, qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021. Les données excluent également Prisma Media, entité qui ne sera intégrée dans le reporting environnemental qu'à partir de l'exercice 2022, conformément aux règles régissant le reporting extra-financier de Vivendi (ne sont intégrées les nouvelles entités qu'à N+1 de leur entrée dans le périmètre Vivendi).

(3) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group, qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2).

(4) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors sociétés entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1. du chapitre 2).

(5) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 concernant la formation ont été retraitées excluant, d'une part, Universal Music Group, qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 et, d'autre part, les entités dont l'effectif total était inférieur à 15 au 31 décembre 2020, dans le respect des modalités mises en place pour le reporting social à compter de 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(6) Salariés présents au 31 décembre et éligibles au dispositif de formation.

CANAL+
GROUPE

dailymotion

HAVAS
GROUP

**vivendi
village**

vivendi

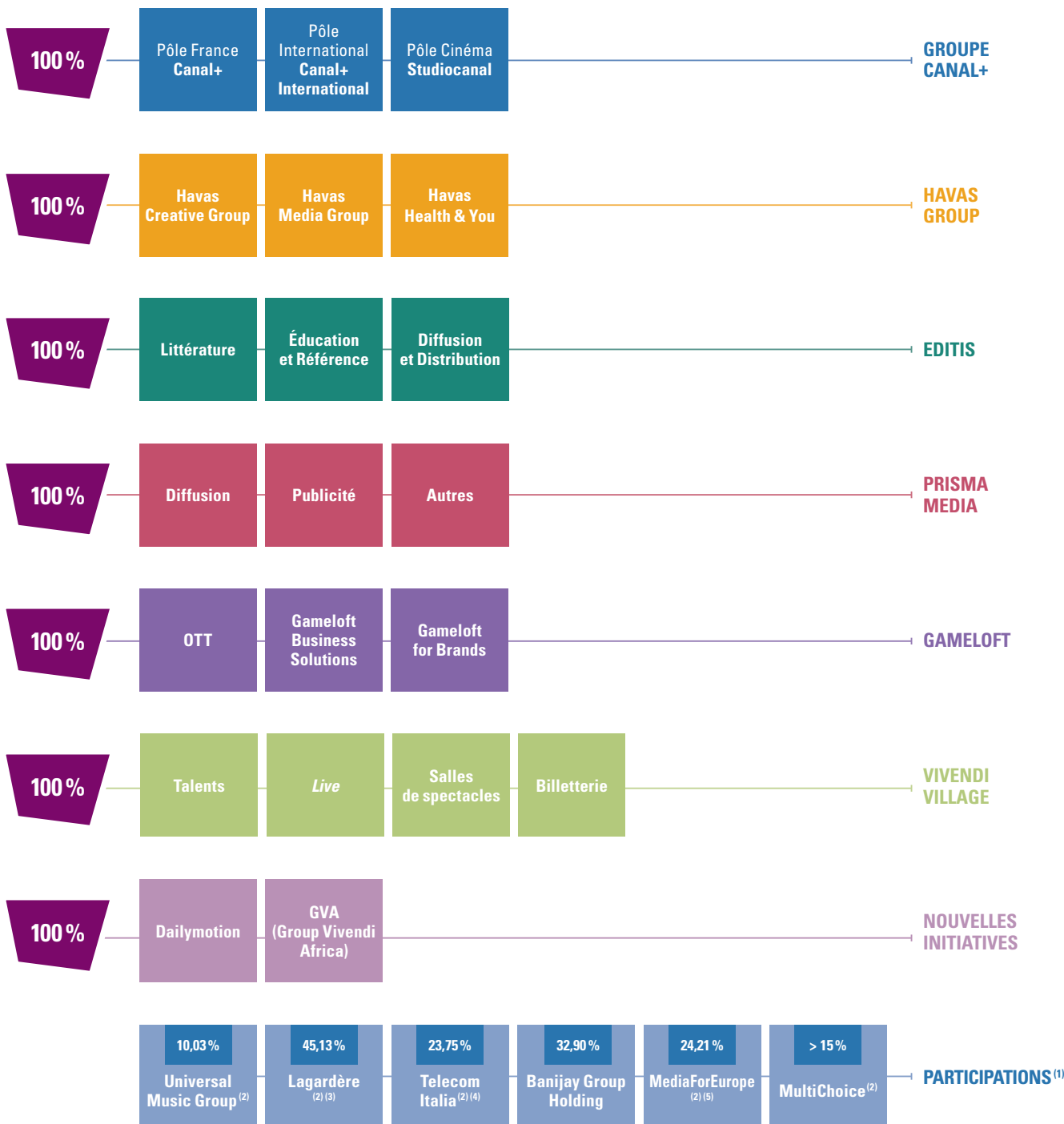
editis
E

G
GAMELOFT

PM
PRISMA MEDIA

1.4. Organigramme économique simplifié du groupe

vivendi



(1) Taux de contrôle au 31 décembre 2021.

(2) Société cotée.

(3) Le 18 février 2022, dans le cadre du projet d'offre publique d'achat sur les actions Lagardère déclaré le 16 décembre 2021, Vivendi a annoncé garantir le prix de 24,10 euros par action Lagardère jusqu'au 15 décembre 2023 et d'augmenter, pour ceux des actionnaires souhaitant vendre immédiatement leurs titres, le prix de son offre publique d'achat à 25,50 euros par action, dont serait déduit le dividende 2021.

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

(5) À la suite de l'accord transactionnel entre Vivendi, Fininvest et Mediaset finalisé le 22 juillet 2021, Vivendi s'est engagé à céder sur le marché, sur une période de cinq ans, la totalité de la participation de 19,19 % dans Mediaset détenue par Simon Fiduciaria. Fininvest a acquis 5 % du capital de Mediaset, détenu directement par Vivendi, qui reste actionnaire de Mediaset à hauteur de sa part résiduelle de 4,69 %, qu'il sera libre de conserver ou de vendre à tout moment.

SECTION 2. STRATÉGIE ET PERFORMANCE GLOBALE

2.1. Stratégie

Depuis 2014, Vivendi poursuit une stratégie visant à devenir **un grand acteur de culture européenne au rayonnement international dans les contenus, les médias et la communication**, capable de :

- représenter une alternative aux puissants groupes nord-américains et asiatiques de l'*entertainment* ;
- s'adapter aux mutations rapides de son industrie et aux nouvelles formes de distribution des contenus ;
- faire travailler et grandir ensemble ses entités au sein d'une culture d'entreprise plus intégrée.

L'ambition de Vivendi est de proposer **une « troisième voie » créative** entre les superproductions américaines et asiatiques. Il existe une forte demande pour une offre alternative de contenus valorisant la diversité culturelle et renforçant la capacité de l'Europe à influencer le monde par son *soft power*. Grâce au caractère intégré et multicanal de ses actifs, Vivendi est le seul groupe français d'essence européenne en mesure de jouer ce rôle.

L'ancrage européen de Vivendi va de pair avec des ambitions mondiales. Certains marchés à fort potentiel sont depuis longtemps un axe de développement majeur. C'est le cas de l'Afrique francophone, où le groupe est historiquement très présent (par exemple : 6,8 millions d'abonnés aux chaînes Canal+ à fin 2021) et plus récemment de l'Afrique anglophone (par exemple : prise de participation de plus de 15 % dans le groupe sud-africain MultiChoice).

L'année 2021 a permis à Vivendi d'accélérer ce projet stratégique. Elle a été marquée par plusieurs opérations structurantes pour le groupe, et notamment :

- En mai, Vivendi a acquis **Prisma Media**, le leader français de la presse magazine print et digitale qui touche plus de 40 millions de Français chaque mois à travers une vingtaine de titres emblématiques tels que *Capital*, *Femme Actuelle*, *Gala*, *Geo* ou *Télé-Loisirs*. Cette opération lui a permis de se développer dans une industrie nouvelle et complémentaire de ses activités. L'intégration de Prisma Media au sein de Vivendi a déjà débouché sur des projets conjoints avec d'autres de ses entités. En juin, Havas, Editis et Prisma Media ont ainsi créé l'offre Here pour accompagner les acteurs du tourisme lors de la relance du secteur.
- En septembre, Vivendi a procédé avec succès à la distribution de 59,87 % du capital de sa filiale **Universal Music Group N.V.** (UMG) à ses actionnaires et à la cotation de cette dernière sur Euronext Amsterdam. Cette opération, qui concrétise plus de deux ans de travaux,

répond à un double objectif : d'une part, satisfaire la demande faite de longue date par certains investisseurs institutionnels de voir l'action Vivendi SE libérée d'une partie de sa décote, d'autre part, mieux refléter la valeur d'UMG. Cette opération valide les choix stratégiques de Vivendi, qui a cru dans le potentiel d'UMG après des années de déclin de l'industrie musicale et a activement contribué à sa revalorisation. Vivendi conserve 10 % du capital d'UMG, et le groupe Bolloré, 18 %.

- En décembre, Vivendi a acquis les actions d'Amber Capital dans **Lagardère**, portant sa participation à 45,13 % du capital. Le 21 février 2022, le Directoire du groupe a arrêté les termes de son offre publique d'achat (OPA) et a déposé son projet auprès de l'Autorité des marchés financiers le même jour. Le calendrier indicatif prévoit une ouverture de l'offre le 14 avril 2022 pour une durée de 25 jours de Bourse. Par ailleurs, une notification auprès des autorités de la concurrence européenne interviendra au premier semestre 2022. Ce rapprochement avec Lagardère permet de constituer un acteur culturel français fort et solide, doté de moyens importants pour investir dans des contenus de qualité et diversifiés, et assurer son développement international.

Parallèlement, **les métiers de Vivendi ont continué à s'adapter à une situation sanitaire inédite tout en poursuivant leur transformation dans des secteurs en constante évolution**. Cette résilience et ce dynamisme se sont traduits dans les très bons résultats annuels de toutes les activités du groupe.

Groupe Canal+ a vu son développement international de TV payante se confirmer (au global +1,6 million d'abonnés dans le monde par rapport à 2020). Sa filiale Studiocanal, premier studio européen, a placé plusieurs de ses films en tête du box-office : *Bac Nord*, *Boîte noire* et *Le Loup et le Lion* en France ; *Wrath of man* en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Allemagne ; *Drunk* au Royaume-Uni. En France, Groupe Canal+ a signé un accord avec les organisations du cinéma prolongeant un partenariat de plus de trente ans, acquis de nouveaux droits sportifs et conclu de nouveaux partenariats de distribution majeurs (Viacom CBS/Paramount en février 2022).

Sur un marché mondial de la publicité en net rebond après une année 2020 très dégradée dans le contexte pandémique, **Havas Group** a enregistré en 2021 une progression significative de ses performances. L'année écoulée a constitué une année record tant sur le plan commercial (gain de nouveaux clients) que créatif (plus de 1 300 prix et distinctions attribuées aux agences du groupe à travers le monde). Havas Group a pris en 2021 une participation majoritaire dans quatre sociétés et a accéléré sa politique d'acquisitions début 2022.

Editions a connu à nouveau une croissance remarquable en 2021, confirmant l'appétence du public pour les livres depuis 2020. La forte progression des ventes a permis au marché de l'édition d'atteindre un niveau historique, porté notamment par le segment de la jeunesse et de la bande dessinée et des mangas. Editions classe 10 de ses auteurs dans le Top 30 des auteurs francophones les plus achetés en fiction moderne (contre neuf en 2020). Du côté de ses éditeurs partenaires, Editions peut se prévaloir de la distribution du dernier Prix Goncourt *La Plus Secrète Mémoire des hommes*, édité chez Philippe Rey.

L'année 2021 a également été marquée par la croissance record du chiffre d'affaires digital de **Prisma Media**, qui représente désormais plus de 30 % de son chiffre d'affaires total. Certains titres voient leur audience digitale augmenter significativement (*Télé Loisirs*, *Capital*, *Femme Actuelle*, *Gala* ou *Voici*). Prisma Media a par ailleurs consolidé sa position de leader sur le marché papier des magazines TV avec l'acquisition de *TéléZ*.

Grâce au travail entrepris sur sa structure de coûts et à la diversification de son offre (jeux multiplateformes), **Gameloft** a enregistré de bons résultats en 2021. De son côté, **Vivendi Village**, qui a continué à faire preuve d'inventivité et de flexibilité pour s'adapter aux contraintes liées au Covid-19, a bénéficié d'un solide rebond sur la seconde partie de 2021.

Enfin, parce que le projet de Vivendi est aussi un projet social, sociétal et environnemental, l'année 2021 a été l'occasion d'avancer sur les trois piliers de son programme RSE *Creation for the Future* :

- **Promouvoir une création ouverte et diverse** : c'est tout le sens de la raison d'être « *Creation Unlimited* » qui a été définie en 2021, avec pour promesse de libérer la création en révélant tous les talents, en valorisant toutes les idées, toutes les cultures et en les partageant avec le plus grand nombre.
- **Favoriser la diversité et l'inclusion** : en 2021, le programme de solidarité *Create Joy* a significativement élargi le nombre de pays dans lesquels il soutient des associations.
- **Lutter contre le changement climatique** : Vivendi, qui s'est fixé comme objectif une baisse de 30 % de ses émissions et une compensation de ses émissions résiduelles dès 2025, a soumis sa trajectoire bas carbone à la *Science-Based Targets Initiatives (SBTi)* fin 2021.

2.2. Faits marquants de l'année 2021

JANVIER

- **Vivendi** a acquis 9,9 % de PRISA, le leader des médias et de l'éducation du monde hispanophone (*El País*, Santillana, Cadena SER, Radio Caracol...).
- Le festival digital *Junction 2: Connections* de U Live (**Vivendi Village**), réalisé notamment en collaboration avec **Gameloft**, a rassemblé plus de trois millions de visiteurs en deux jours.

FÉVRIER

- La Ligue française de football professionnel et **Canal+** ont signé un accord concernant les droits audiovisuels de Ligue 1 Uber Eats et de Ligue 2 BKT pour la saison 2020-2021.
- **Canal+** a intégré le service de vidéo à la demande par abonnement StarzPlay dans ses offres.

- **Havas Group** a acquis l'agence israélienne Inbar Merhav G, spécialisée en stratégie marketing, en conseil et en création, et a pris une participation majoritaire dans BLKJ, une agence basée à Singapour, bénéficiant d'une solide réputation.

- **Dailymotion** a renouvelé pour la quatrième année consécutive sa labellisation « Digital Ad Trust ». Le label certifie la confiance dans les environnements digitaux et valorise les médias de qualité.

MARS

- **Canal+**, le partenaire du Top 14 depuis plus de trente-cinq ans, a remporté l'appel d'offres de la Ligue nationale de Rugby pour les droits de diffusion en France jusqu'à la saison 2026-2027 incluse.
- 32 entités françaises de **Havas Group** ont reçu la certification ISO 14001. Elles rejoignent les 35 déjà labellisées dans le monde.

- **Editis** a lancé une nouvelle maison d'édition, Le Bruit du Monde, et a noué un partenariat avec Rosie & Wolfe, la maison de l'auteur à succès Joël Dicker. Affirmant son ambition dans le secteur de l'audio, elle a créé Empreinte Magnétique, un studio de production de contenus audio natifs.

AVRIL

- **Groupe Canal+** s'est implanté en Éthiopie, proposant du divertissement made in Canal+ adapté à la culture éthiopienne et en langue amharique.
- **Asphalt**, la franchise de jeux vidéo de course d'arcade a atteint le milliard de téléchargements. En outre, *Asphalt 9: Legends* est disponible sur Xbox Series X|S et Xbox One.
- **GVA** a lancé Canalbox à Brazzaville (République du Congo), après Pointe-Noire en avril 2019.



MAI

- **Vivendi** a acquis 100 % de Prisma Media, le numéro un de la presse magazine en France.
- **Canal+** a renouvelé pour plusieurs saisons ses droits de diffusion exclusifs du Sanzaar, le tournoi phare de rugby de l'hémisphère sud.

JUIN

- **Havas Media International**, **Havas International Consulting**, **Gate One**, **CSA**, **Editis** et **Prisma Media** ont créé l'agence **Here**, visant à accompagner les acteurs du tourisme lors de la reprise du secteur.

- *Minion Rush* (**Gameloft**), le jeu vidéo mobile inspiré de la franchise *Moi, Moche et Méchant*, a été téléchargé plus d'un milliard de fois. Il est le premier jeu mobile basé sur un film à atteindre ce niveau.

- Le nouveau festival d'humour, *Les Seigneurs du Château* (Olympia Production, **Vivendi Village**) s'est tenu pendant deux soirs et a fait l'objet d'une diffusion sur **Canal+**.

- Afin de commercialiser ses espaces publicitaires, **Dailymotion** a créé Dailymotion Advertising, une régie au sein d'une entité juridique distincte.

- **GVA** a lancé ses activités commerciales à Ouagadougou au Burkina Faso, son sixième pays d'implantation.

JUILLET

- **Vivendi**, **Fininvest** et **Mediaset** ont finalisé l'accord mettant fin à leurs litiges. Dans ce cadre, **Fininvest** a acquis 5 % de **Mediaset** détenu par **Vivendi**, à 2,70 euros par action, et **Vivendi** s'est engagé à céder progressivement (cinq ans) les 19,19 % de **Mediaset** détenus par **Simon Fiduciaria**.

- **Canal+** a renouvelé les droits du championnat anglais en France pour trois saisons supplémentaires, à compter de 2022-2023. Le groupe a également acquis les droits pour la République tchèque et la Slovaquie.

AOÛT

- **Vivendi** a cédé à Pershing Square 7,1 % du capital d'Universal Music Group N.V. (UMG) pour un prix de 2,8 milliards de dollars, correspondant à une valeur d'entreprise de 35 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.
- **Canal+** a signé un accord pour la diffusion exclusive jusqu'en 2024 du championnat du monde de Formule 1, une compétition qui passionne de plus en plus d'abonnés.
- **Havas Group** a lancé Havas Sovereign Technologies, une offre globale autour des cryptomonnaies, des NFT, de l'intelligence artificielle et des dernières innovations technologiques.
- **Editis** a ouvert Clique édition, une maison dirigée par Mouloud Achour.

SEPTEMBRE

- **Vivendi** a cédé 2,9 % supplémentaires d'UMG à Pershing Square, au même prix que la transaction d'août. Pershing Square détient désormais 10 % du capital d'UMG. Le 21 septembre, Vivendi a distribué 59,87 % du capital d'UMG B.V. à ses actionnaires et a introduit UMG sur Euronext Amsterdam. Vivendi détient désormais 10,03 % d'UMG.
- **Groupe Canal+** a annoncé l'acquisition de 70 % de SPI International, un groupe exploitant 42 chaînes de télévision, dans plus de 60 pays.
- **Groupe Canal+** fera son entrée sur le marché autrichien au premier trimestre 2022 en s'associant à l'opérateur A1 Telekom Austria, le leader du marché national des télécommunications.

- **Groupe Canal+** et **Editis** ont lancé Nathan TV, la première chaîne éducative en français en Afrique francophone.
- **Editis** est entré au capital de Meet in Class, une start-up spécialisée dans le soutien scolaire en petits groupes.
- La régie publicitaire de **Prisma Media** a lancé une grande opération solidaire en abondant d'un million d'euros, en valeur net média, les campagnes digitales du ministère des Solidarités et de la Santé.
- **Prisma Media** a acquis EPM 2000, détentrice du titre *TéléZ*, le deuxième magazine TV en termes d'exemplaires vendus en France.



OCTOBRE

- Sur **myCanal**, la saison 2 de *Validé* a atteint le record de 10 millions de visionnages en moins d'une semaine, soit deux fois plus que la saison 1 au même moment. La saison 1, rediffusée en clair, a enregistré 40 millions de streams.
- **Havas Group** a acquis Nohup, une agence italienne spécialisée dans les services cloud, la transformation digitale et l'intégration des systèmes.
- **Havas Paris** a racheté l'Agence Verte, une agence fondée en 1992 et pionnière de la communication responsable.
- **Editis** a noué un partenariat avec Les Livres du futur, la maison d'édition de Riad Sattouf.
- See Tickets (**Vivendi Village**) a acquis LiveBuzz, un spécialiste de la gestion des inscriptions pour les foires et salons professionnels.

NOVEMBRE

- **Canal+** a racheté les droits de World Padel Tour, le circuit international de padel, jusqu'en 2026 pour la quasi-totalité des territoires du groupe.
- **Canal+** Myanmar a atteint les 100 000 abonnés.
- En France, **Havas Sports & Entertainment**, **Havas Paris Social** et **Socialyse Paris** ont créé Metaverse by Havas, visant les marques qui voient dans le métaverse un nouvel espace de réponses à leurs enjeux.
- *Dans ma rue y avait trois boutiques*, d'Anthony Palou (Presses de la Cité-Editis) a reçu le Prix Renaudot essai.
- *Asphalt Xtreme (Gameloft)*, un des titres de la célèbre franchise de jeux de course d'arcade, a intégré le service d'abonnement de jeux de Netflix.

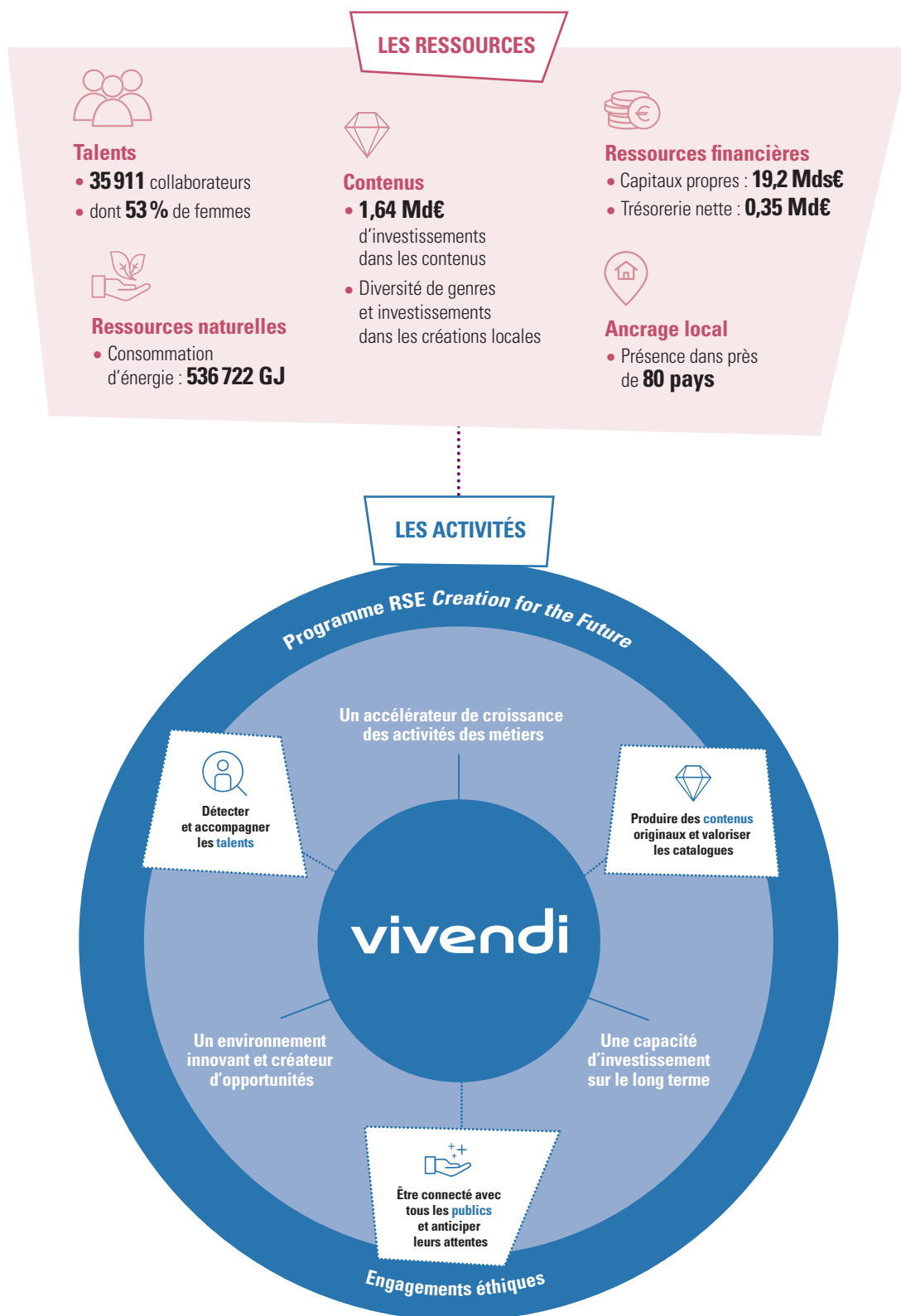
DÉCEMBRE

- **Vivendi** a acquis les actions Lagardère détenues par Amber Capital à 24,10 euros par titre. Le groupe détient désormais 45,13 % du capital de Lagardère. Il a déposé, le 21 février 2022, un projet d'offre publique d'achat.
- **Groupe Canal+** a signé un accord historique avec le cinéma français, prolongeant jusqu'en 2024 son partenariat de plus de trente ans.
- **Canal+** et l'Académie des César ont renouvelé les droits de retransmission de la Cérémonie des César pour trois ans (2023, 2024 et 2025) sur Canal+.
- **Groupe Canal+** a conclu un contrat pluriannuel avec l'Ultimate Fighting Championship (UFC), la première organisation mondiale de MMA.
- CanalOlympia (**Vivendi Village**) a inauguré à Oyo, au Congo, sa 18^e salle de cinéma en Afrique.
- **GVA** a lancé ses activités en République démocratique du Congo, son 7^e pays en opération, à Kinshasa.

2.3. Performance globale

2.3.1. LE MODÈLE D'AFFAIRES

Ce schéma constitue une représentation systémique et synthétique du groupe, de sa création de valeur économique, du partage de cette valeur entre ses différentes parties prenantes pour l'année 2021 et de ses contributions à la société. Il s'apprécie au regard des éléments de stratégie détaillés dans la section 2.1. du présent chapitre.



1

1

LA VALEUR PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES



**Développement
des talents
et des compétences**

1,95 Md€

Traitements et salaires

300 009

Heures de formation



Soutien à l'écosystème

5,35 Mds€

Somme versée
aux fournisseurs et
prestataires de services



**Partage de la valeur
avec les actionnaires**

1,35 Md€

Dividendes ordinaires
et rachats d'actions



**Contribution à l'effort
de lutte contre
le changement climatique**

4,07 en $\text{teqCO}_2/\text{M€}$

Intensité carbone
(scopes 1 et 2)



**Partage de la valeur
avec les États et
les collectivités locales**

718 M€

Impôts
et charges sociales

LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE

Vivendi contribue à construire des sociétés plus ouvertes,
inclusives et responsables :

- **Il soutient** une création plurielle et inventive qui nourrit l'esprit et crée du lien
- **Grâce à ses métiers**, il favorise un accès plus large à la culture et à l'éducation
- **Il renforce** la sensibilisation aux enjeux et opportunités du XXI^e siècle

2.3.2. LES AXES DE CRÉATION DE VALEUR

■ 2.3.2.1. L'appartenance à Vivendi, moteur de performance globale

Vivendi est un socle sur lequel chacun de ses métiers peut s'appuyer pour mieux répondre aux besoins de leurs clients, accompagner leur stratégie et accélérer leur développement. L'appartenance au groupe, ses capacités de financement et la stabilité de son actionnariat sont des facteurs clés pour dégager une performance globale, durable et solide.

Un accélérateur de croissance des activités des métiers	Un pôle d'expertises en appui Les métiers trouvent auprès de Vivendi les expertises nécessaires pour réaliser leurs acquisitions et nouer des partenariats commerciaux. Le groupe les accompagne dans l'évaluation des risques et la prise de décision. Le développement dans de nouveaux métiers Le développement dans de nouveaux métiers, comme la presse magazine avec l'acquisition de Prisma Media, permet à Vivendi de compléter ses activités et offre à ses entités des opportunités de collaboration porteuses de croissance. Un groupe international présent sur de nombreuses activités du divertissement La présence de plusieurs métiers du divertissement dans le groupe constitue un atout significatif pour signer des partenariats, plus particulièrement avec les grands acteurs du marché.
Une capacité d'investissement sur le long terme	Un accompagnement de long terme et la présence d'un actionnaire stable Vivendi accompagne ses métiers dans leurs phases de développement économique et technologique, qui peuvent durer plusieurs années. Parallèlement, la présence d'un actionnaire stable au capital du groupe favorise une stratégie et un développement cohérents. Des capacités de financement significatives Vivendi a la capacité de financer les opérations de croissance interne et externe de ses métiers. Il compte des lignes de crédit long terme (1) s'élevant à 2,8 milliards au 31 décembre 2021.
Un environnement innovant et créateur d'opportunités	Des initiatives entrepreneuriales s'appuyant sur la diversité des métiers Lancer des projets communs entre les métiers constitue un atout pour répondre aux évolutions des marchés. Ces initiatives permettent notamment de se positionner de manière différenciante par rapport à la concurrence. À titre d'exemple, en 2021, Editis, Havas, CSA et Prisma Media ont lancé Here, une offre de service visant à accompagner le redémarrage d'un tourisme mondial responsable. L'innovation comme stratégie de croissance L'innovation est l'un des piliers de la croissance de Vivendi. Cette démarche s'appuie sur une capacité à : ▶ partager l'information et le savoir-faire au sein du groupe tout en développant des liens avec l'écosystème de l'innovation et investissant dans des sociétés innovantes ; ▶ mettre en place des moyens pour lancer des projets innovants au sein des métiers, en transverse ou en relation avec l'écosystème.

(1) Voir note 22 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos du 31 décembre 2021 du chapitre 5.

■ 2.3.2.2. Les axes de performance globale communs aux métiers



Détecter et accompagner les talents

La capacité à révéler et à accompagner les talents constitue l'un des piliers de la performance de Vivendi. Les talents, dans toute leur diversité, contribuent à l'originalité des contenus et des services, et répondent aux différentes sensibilités des publics.

En interne, le groupe développe les talents pour qu'ils puissent s'adapter au monde complexe et en rapide transformation d'aujourd'hui et ainsi créer les conditions de succès individuels et collectifs. Les entités du groupe proposent des environnements de travail attractifs et des nouveaux modes d'organisation plus inclusifs pour favoriser la collaboration et le mieux être ensemble. Vivendi s'attache également à reconnaître les parcours dans leur diversité et à offrir des opportunités de grandir, d'apprendre et d'entreprendre.

En externe, la détection et l'accompagnement des talents sont assurés par des équipes multiculturelles capables d'analyser les tendances, de tisser des liens de confiance, de soutenir des programmes d'incubation et de multiplier les approches de repérage. Leur fidélisation passe notamment par la capacité à leur proposer un ensemble de services (promotion des contenus, gestion des droits de propriété, partenariats avec des marques...).



Plus de **1 000** œuvres cofinancées et préachetées
Soutien de plus de **130** premiers et seconds films
Plus de **100 000** heures de formation offertes à des talents hors France métropolitaine, principalement en Afrique



Sentiment d'appartenance à leur agence ou au groupe pour **79 %** de collaborateurs (enquête *HavaSay* – janvier 2022)
3 programmes talents et **3 963** participants (*Femmes Forward On Air*, *Havas Emerge*, *Be Kind to Your Mind*)
Titre d'Agence européenne de l'année aux Effies Europe



10 auteurs dans le top 30 pour Editis et ses éditeurs partenaires à fin décembre 2021 (contre 9 en 2020) : Franck Thilliez, Michel Bussi, Marc Levy, Bernard Minier, Agnès Martin-Lugand, Françoise Bourdin, Mohamed Mbougar Sarr, Nicolas Beuglet, Olivier Norek, Raphaëlle Giordano (Top auteurs GfK – Fiction moderne en langue française – à fin décembre 2021 – en volumes – poche + grand format – 111 maisons d'édition Editis + partenaires diffusés sur 3 673 auditées)
196 auteurs inscrits au Bureau des Auteurs, un service innovant pour permettre aux auteurs de s'adresser à de nouveaux publics
Plus de **80** prix littéraires décernés à des ouvrages des maisons du groupe parmi les plus prestigieux : Fauve d'or, Prix Astrid-Lindgren, Grand prix des lectrices de *Elle* – catégorie document et catégorie roman, Prix Renaudot de l'essai, Prix Unicef de littérature jeunesse – catégorie 6-8 ans et catégorie 9-12 ans



113 stagiaires et alternants recrutés tout au long de l'année
57 % des recrutements sont pourvus en interne



17 studios présents en Amérique, en Europe, en Asie et en Australie
54 nationalités dans l'effectif
9 % de collaborateurs âgés de moins de 25 ans



95 spectacles à l'Olympia depuis la reprise des spectacles début septembre 2021, de nombreux nouveaux talents ont à nouveau pu s'exprimer sur scène
Production de spectacles et présence sur les planches de **70** artistes (dont une majorité sont en début de carrière) orchestrée par Olympia Production



Produire des contenus originaux et valoriser les catalogues

Les moyens de production (studios de création de jeux vidéo, de tournage de films, de vidéos et d'émissions, ateliers d'écriture...) dont dispose Vivendi constituent un atout essentiel pour permettre aux talents de réaliser leurs projets. Les catalogues, qui découlent de ces initiatives, constituent l'un des principaux actifs du groupe. Ils reflètent la diversité des répertoires audiovisuels, littéraires et de jeux vidéo. Ils sont indispensables pour fidéliser les publics et capter de nouvelles audiences. Maintenir leur richesse, leur qualité et leur originalité est un défi permanent.

Vivendi propose de nombreux nouveaux formats et environnements de diffusion de contenus qui permettent de prolonger leur vie et de faire fructifier leurs droits de propriété intellectuelle. Le groupe veille aussi à la protection des droits attachés aux créations et à la mise en œuvre de mesures de protection, notamment contre le piratage et la contrefaçon.



3,4 Mds€ consacrés au financement des programmes, dont plus de **50 %** dépensés dans les programmes locaux
Près de **500 M€** investis dans le cinéma français et européen
120 films restaurés ou numérisés par Studiocanal



Plus de **1 300** prix remportés dans les festivals par des campagnes de Havas Group
78 campagnes pro bono



Près de **5 000** nouveautés publiées par les maisons du groupe
Création de contenu audio natif, à destination notamment des plateformes de streaming
Déclinaison des titres Bordas « *Mes années Bac*, *Mes années Brevet* » en version audio pour le compte de Deezer (700 000 écoutes en deux mois)
6 sessions de pitch « Du livre à l'écran » avec plus de **200** producteurs connectés en live à chaque fois
1 masterclass « Derrière l'écran » réunissant auteurs et producteurs
Un patrimoine inestimable avec **4** maisons centenaires : Gründ, Plon, Perrin, Nathan



15 distinctions remportées (pour 20 nominations) par Prisma Media et ses marques
3 nouveaux magazines papiers*, **6** nouveaux podcasts** et **3** nouveaux programmes*** lancés par Prisma Media
* *Bienvenue chez vous* by Stéphane Plaza, *Femme Actuelle Jeux Cocoon*, *Femme Actuelle Escapades*
** *Les calottes sont cuites*, *Secrets d'écriture*, *Simone écoute*, *Femmes de télé*, *Sexposé*, *Melody Makers*
*** *Vivantes* (Femme Actuelle), *Jouir* (Femme Actuelle), *Commerçant coup de coeur* (Cuisine Actuelle)



65 % du catalogue représenté par des jeux sous IP propre
38 % des coûts consacrés aux dépenses de production pour soutenir le développement du portefeuille et la qualité des jeux



20 festivals produits par Olympia Production et U Live avec de nouveaux formats, en présentiel comme en virtuel, autour de la musique, de l'humour, de la gastronomie et des débats d'idées



Être connecté avec tous les publics et anticiper leurs attentes

Le public du groupe est vaste, allant des cinéphiles aux joueurs de jeux vidéo, en passant par les passionnés de sports, les fans de séries, les spectateurs, les lecteurs de magazines et de livres, ou encore les enseignants. Tous les métiers ont mis en place une organisation et des équipes dédiées à leurs différents clients (grand public ou entreprises-marques) afin de mieux satisfaire leurs besoins présents et futurs. Vivendi compte également des structures expertes quant à l'évolution des attentes des consommateurs, ce qui est déterminant.

Pour se connecter à eux de manière efficace alors que les usages évoluent sans cesse, le groupe multiplie les modes d'interaction. Pour ce faire, il s'appuie sur ses infrastructures (plateforme numérique, chaînes TV, salles de spectacles...) et sur des partenariats notamment noués avec des acteurs du numérique.

Parallèlement, alors qu'innover est un ressort clé de la performance, Vivendi mise sur l'alliance entre expertises créatives et innovations technologiques pour concevoir les formes et les expériences de divertissement de demain. Toutes les entités travaillent avec des start-up de leurs écosystèmes et investissent dans la recherche et développement. Elles conçoivent ainsi des outils et des services permettant à leurs clients de vivre des expériences enrichies, engageantes et correspondant à leur univers.



Plus de **220 000** heures de formation offertes aux partenaires (conseillers clients, distributeurs et installateurs) en France et à l'international
76 % des abonnés utilisateurs des services à la demande en France métropolitaine (décembre 2021)
 Plus de **60** millions de titres consultés dans les offres presse
 Diffusion des chaînes du groupe dans **46** pays



Plus de **60** villages sur **5** continents rassemblant les compétences complémentaires des activités Création et Média au service des clients
207 compétitions gagnées avec la contribution de *Route 66*, programme dédié au pilotage de l'intégration des activités de Havas
49 clients sur le Top 100 communs aux activités créatives, média et santé et **30 %** du revenu net
22 clients du Top 50 fidélisés depuis 2010, avec un revenu net en hausse de **33 %**



34 millions de visites de professeurs et **15** millions de visites « grand public » pour les sites et les solutions numériques du pôle Éducation et Référence
 Un accès aux manuels scolaires démultiplié lors de la crise sanitaire
2 337 nouveautés publiées par les maisons du groupe en format e-book et **191** nouveautés publiées en format audio par Lizzie
 Les sites Internet généralistes d'Editis (dont les principaux sont lisez.com et lonelyplanet.fr) ont reçu plus de **12** millions de visites en 2021. Le groupe anime également ses communautés sur les réseaux, fort de plus d'**1** million de *followers* cumulés sur Instagram et **1,2** million d'abonnés sur les pages Facebook, ainsi que des premiers succès sur TikTok et Twitch avec Pocket Jeunesse et Kurokawa



Plus de **8** millions de visiteurs uniques enregistrés chaque jour sur les sites des marques de Prisma Media
 Consultation chaque mois des médias grand public de Prisma Media sur les différents supports par **40** millions de Français, soit 4 sur 5



58 millions de joueurs actifs mensuels
74 % du chiffre d'affaires provenant des distributeurs OTT (boutiques numériques), et **12 %** des opérateurs télécoms et **14 %** des revenus publicitaires



8 000 clients pour See Tickets en Europe et aux États-Unis couvrant une diversité de secteurs qui s'est élargie en 2021 : concerts, spectacles, festivals, musées, théâtres, foires, salons, expositions et autres événements ponctuels ou sportifs

SECTION 3. ACTIVITÉS DU GROUPE, COMMUNICATION FINANCIÈRE



3.1. Métiers

3.1.1. TÉLÉVISION ET CINÉMA

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021

5 770 M€

EBITA 2021

480 M€

COLLABORATEURS

7 535

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché de la télévision payante et des plateformes de vidéo par abonnement (SVoD) croît dans l'ensemble des géographies du groupe, soit plus de 40 pays. L'arrivée de nouveaux acteurs globaux contribue au dynamisme du marché en France et à l'international, mais intensifie la pression concurrentielle pour les acteurs traditionnels de la télévision payante. Face à la concurrence accrue des plateformes globales de streaming, qui se déploient en « direct to consumer », des acteurs traditionnels de la télévision payante accélèrent leur développement international et mettent en place des stratégies combinant l'agrégation

de contenus et de services avec des investissements accrus dans des contenus locaux et internationaux.

Le marché de la télévision gratuite en France a été marqué, en 2021, par une baisse de la durée d'écoute globale quotidienne par rapport à l'année 2020 qui avait été atypique (de 3h58 en 2020 à 3h41 en 2021 **(1)**) mais par une hausse par rapport à l'année 2019, signe de l'importance que conserve l'industrie du divertissement et des médias dans le quotidien. Après une année noire marquée par la pandémie, le marché publicitaire des groupes médias a connu un rebond en 2021.

(1) Médiamat annuel 2021, Médiamétrie.

Le cinéma en salle a connu, quant à lui, une reprise dans un contexte de crise sanitaire toujours pesant, après avoir connu un bouleversement historique en 2020. Le développement des nouvelles plateformes de streaming offre par ailleurs de nouveaux débouchés à l'industrie du cinéma, avec un nombre accru de productions diffusées en 2020 et 2021 directement sur ces plateformes (sans sortie en salles).

ACTIVITÉ

Groupe Canal+ est un acteur majeur de la télévision et du cinéma en France et à l'international. Il est le leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution payante de contenus, d'applications et de chaînes premium en France, en Afrique, en Europe et en Asie (au Vietnam et au Myanmar). Il est également un opérateur de référence dans la télévision gratuite en France avec trois chaînes nationales – C8, CNews et CStar – et une régie publicitaire. À travers sa filiale Studiocanal, Groupe Canal+ est aussi le leader européen dans la production et la distribution de films et de séries TV, avec une présence en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Australie et en Nouvelle-Zélande pour les films ; et une présence en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et au Danemark pour les séries.

Groupe Canal+ 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.

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

En 2021, Groupe Canal+ a poursuivi la transformation de son modèle commencée en 2016 : d'un groupe français à un groupe mondial, d'un créateur de contenus franco-français à un créateur international d'essence européenne, d'une chaîne de télévision linéaire à un acteur clé du digital.

■ 3.1.1.1. Télévision payante en France

Groupe Canal+ a reçu en 2021 plusieurs marques de reconnaissance extérieure : Canal+ est la première et seule marque française dans le classement Brand Finance 2021 des marques médias mondiales les plus valorisées ; Canal+ a été récompensé pour sa communication de marque, remportant le prix Effie d'Or dans la catégorie Culture et Loisirs pour sa campagne de marque *C'est quoi les Codes ?* ainsi qu'un Lion de Bronze aux Cannes Lions 2021 dans la catégorie Films pour sa campagne *Blip* ; Groupe Canal+ s'est distingué à cinq reprises lors du Grand Prix Stratégies de l'innovation média 2021 ; Groupe Canal+ a été classé numéro 1 dans le classement Universum employeur dans les médias en 2021 auprès des étudiants en écoles de commerce et ingénieurs IT ; Groupe Canal+ a été élu pour la troisième année consécutive, entreprise préférée des étudiants et jeunes diplômés dans la catégorie Médias (Epoka et Harris Interactive).

En novembre 2021, Groupe Canal+ a lancé une nouvelle campagne de publicité *On n'a pas fini de vous demander vos codes Canal !*. Soutenue par un plan média d'envergure, la campagne a enregistré d'excellents résultats, aussi bien en termes de puissance, d'attribution que d'adhésion, séduisant particulièrement les jeunes : 68 % des Français l'ont vue, 86 % l'associent à la marque Canal+ et 65 % déclarent qu'elle leur a plu – un chiffre encore plus élevé auprès des 18-35 ans (75 %).

3.1.1.1.1. Activités d'édition

Les chaînes Canal+

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

- ▶ une chaîne généraliste (Canal+), qui propose du cinéma, du sport, de la fiction, des documentaires et des émissions de divertissement ;
- ▶ six chaînes premium spécialisées (Cinéma, Séries, Sport, Docs, Kids et Décaté), qui diffusent leurs propres programmes.

En septembre 2021, Canal+ a lancé Canal+ Docs et Canal+ Kids, deux nouvelles chaînes exclusives, portant sur des thématiques plébiscitées par ses abonnés (les documentaires et les enfants). Ces créations sont une première depuis près de dix ans. Canal+ Docs est une chaîne contemporaine qui propose des récits exclusifs et des regards pluriels, portés par des grands noms du cinéma documentaire. Canal+ Kids est, quant à elle, une chaîne spécifiquement conçue pour les 4-12 ans, mêlant audace, créativité et humour. L'ADN de Canal+ y est décliné dans une proposition généraliste, alliant le meilleur de l'animation et de la fiction, mais aussi des émissions originales et des documentaires inédits.

En 2021, Groupe Canal+ a renforcé ses principaux piliers éditoriaux : le sport, les séries et le cinéma.

S'agissant des grands rendez-vous sportifs, les chaînes du groupe diffusent : l'UEFA Champions League (les deux meilleures affiches de chaque journée de l'UEFA Champions League et le meilleur match de chaque journée de l'UEFA Europa League), la Premier League anglaise en intégralité, la Ligue 1 Uber Eats (deux rencontres par journée dont 28 choix 1), le Top 14, la D1 Arkema, le championnat du monde de Formule 1™, le championnat du monde de MotoGP™, le WRC, le golf et la boxe avec des combats internationaux de premier plan.

L'UEFA Champions League a signé son retour avec de fortes audiences, notamment autour des matchs chocs Paris Saint-Germain/Manchester City FC (jusqu'à 2,2 millions de téléspectateurs).

Le championnat du monde de Formule 1™ et celui de MotoGP™ ont enregistré des audiences en forte croissance, servies par des scénarios remarquables et le travail des rédactions de Canal+. La Formule 1 a réalisé une saison 2021 record depuis son arrivée sur les chaînes Canal+, avec 1,14 million de téléspectateurs en moyenne sur les Grand Prix™ l'après-midi. Cela représente une hausse de 18 % par rapport à 2020 et de 50 % par rapport à 2019. Le record historique pour un Grand Prix™ sur Canal+ a été battu lors du dernier Grand Prix™ de la saison à Abu Dhabi (1,90 million de téléspectateurs).

Le championnat du monde de MotoGP™, dans lequel s'est imposé en 2021 le Français Fabio Quartararo, a signé, lui aussi, une saison record avec 836 000 téléspectateurs en moyenne, soit une progression de 20 % par rapport à 2020, et de 103 % par rapport à 2019. L'audience moyenne du championnat du monde de MotoGP™ a ainsi doublé depuis son arrivée sur Canal+.

Le rugby reste, plus que jamais, un pilier essentiel de l'offre sport avec la diffusion intégrale du Top 14 et de la Pro D2. Son exposition a été renforcée avec deux prime time les samedi et dimanche soirs sur Canal+. Les audiences ont été excellentes, le rugby sur Canal+ ayant battu des records le samedi soir avec Stade Toulousain-Castres Olympique le 23 octobre 2021 (626 000 téléspectateurs) et le dimanche soir avec Stade Toulousain-ASM Clermont le 26 septembre 2021 (718 000 téléspectateurs).

L'offre très riche en matière de golf a permis aux passionnés de suivre en intégralité l'European Tour et le PGA Tour, les World Golf Championships, la finale de la Race to Dubai et l'Evian Championship.

Des émissions de référence ont accompagné cette galaxie de droits : le *Canal Football Club*, le *Canal Rugby Club*, le *Late Football Club*, le *Formula One*, le *Match of the Day* ou encore le *Canal Sports Club*. Les grands reportages et documentaires sport ont continué d'émerger en 2021 avec une belle programmation de longs formats à l'image de *Papa*, le troisième opus coproduit avec Olivier Dacourt, salué par la critique. Par ailleurs, de nouveaux grands noms ont rejoint l'équipe de consultants de Canal+ : Romain Grosjean, Samir Nasri, Éric Abidal, Didier Drogba, Rudi Garcia, Xavier Garbajosa ou encore Nicolas Karabatic.

En 2021, Canal+ a sécurisé pour plusieurs années des compétitions clés, en reconduisant de nombreux droits. Ses abonnés sont ainsi assurés de suivre en exclusivité le championnat du monde de MotoGP™ jusqu'en 2029, le championnat du monde de Formule 1™ jusqu'en 2024, la Premier League jusqu'à la saison 2024-2025 incluse et le Top 14 jusqu'à la saison 2026-2027 incluse. En outre, Groupe Canal+ fait en 2021 l'acquisition du World Padel Tour jusqu'en 2026, pour la quasi-totalité de ses territoires dans le monde.

Groupe Canal+ s'est également illustré par la qualité de ses fictions. Saluées par la critique et les abonnés, les séries de la Création Originale Canal+ ont confirmé leur succès et sont restées au cœur de l'offre éditoriale de Canal+.

La Création Originale Canal+ a fait la part belle à la comédie. Canal+ a accueilli Melvil Poupaud, Michel Vuillermoz et Géraldine Pailhas dans la série fantaisiste *Ovni(s)* ; Julie Delpy et ses femmes au bord de la crise de nerfs à Los Angeles dans *On the Verge* ; Romane Bohringer et Philippe Rebbot à la recherche de la séparation parfaite dans *L'Amour flou* ; Blanche Gardin en dérive existentielle pour *La Meilleure Version de moi-même* ; et Alex Lutz avec son hommage aux soaps des années 1980 avec *La Vengeance au triple galop*.

La Création Originale Canal+ a aussi proposé la nouvelle franchise *Paris Police 1900* et les nouvelles saisons très attendues de plusieurs séries, dont le retour des internes de Thomas Lilti dans un hôpital qui prend l'eau pour *Hippocrate 2*, la découverte de la rappeuse L'Alpha dans *Validé* saison 2 et l'affrontement avec des aliens dans *La Guerre des mondes*, saison 2.

Par ailleurs, toujours à la recherche de projets radicaux, la Création Décalée a présenté des pépites : *Neuf meufs*, signée par Emma de Caunes, la série *6 X Confiné.e.s.* avec notamment Vincent Cassel, le thriller haletant *VTC*, avec Golshifteh Farahani et la série documentaire *Terrain*, dans laquelle des rappeurs livrent leur rapport à leur quartier.

Canal+ a continué de sélectionner les séries étrangères qui font l'événement avec, du côté des séries américaines, *Your Honor*, *The Good Lord Bird*, *A Teacher*, *Impeachment: American Crime Story*, *American Rust* ou encore *Dexter: New Blood*. Les séries européennes ont aussi été à l'honneur avec notamment *It's a Sin*, *Shadowplay* et la dernière saison de *Gomorra*. Par ailleurs, Canal+ a renforcé son offre de séries générationnelles avec *Genera+ion*, *Paraíso*, *Delete Me* ou encore *Trickster*.

Enfin, le service SVoD Canal+ Séries a conforté son succès et s'est consolidé. Il propose toujours le meilleur rapport qualité/prix du marché pour les séries, avec toute l'offre séries de Canal+ (Créations Originales Canal+ et séries internationales en intégrale) pour 6,99 euros/mois. Un catalogue riche, varié et éditorialisé autour des grandes forces de l'ADN série de Canal+, qui s'est enrichi en 2021 avec l'inclusion de StarzPlay.

Le cinéma a conservé une place de premier plan sur les chaînes Canal+. En 2021, 411 films ont été retransmis sur Canal+ et 560 sur ses déclinaisons. *Adieu les cons*, *1917*, *La Bonne Épouse*, *Antoinette dans les Cévennes*, *Fast & Furious: Hobbs ans Shaw*, *La Belle Époque*, *Greenland – Le dernier refuge* ou encore *La Daronne*, ont fait partie des meilleures audiences.

Le label cinéma « Canal+ Première », dédié aux films jamais sortis en salle en France, a fait la part belle à déjà plus de 30 films depuis son lancement fin 2020. Parmi les succès d'audiences, on a trouvé notamment le polar australien *Canicule* avec Éric Bana.

Le 2 décembre 2021, Groupe Canal+ et les organisations du cinéma, représentées par le BLIC, le BLOC et l'ARP, ont annoncé la signature d'un nouvel accord qui s'est substitué à l'accord de 2018, prolongeant jusqu'à la fin 2024 au moins le partenariat entre Canal+ et le cinéma français.



1. Création Originale
Paris Police 1900



2. Grand Prix Moto GP

Cet accord, dont l'entrée en vigueur était conditionnée à l'adoption d'une nouvelle chronologie des médias proposés par les organisations du cinéma et à un aménagement de la réglementation par les pouvoirs publics, dont les nouveaux décrets TNT et CABSAT, mentionnés au paragraphe « 3.1.1.5. Environnement réglementaire », prévoit notamment :

- ▶ un investissement garanti de plus de 600 millions d'euros pour les trois prochaines années dans le cinéma français et européen pour Canal+ et Ciné+ ;
- ▶ un avancement de la fenêtre de Canal+ dans la chronologie des médias six mois après la sortie en salles, conforme à son statut renouvelé de premier contributeur du cinéma français et européen ;
- ▶ une fenêtre de droits exclusifs pour Canal+ de neuf mois minimum, pouvant aller jusqu'à seize mois avec la deuxième fenêtre ;
- ▶ une meilleure capacité d'exposition et de circulation des œuvres sur les antennes cinéma de Groupe Canal+ comme sur myCanal.

Le 24 janvier 2022, Groupe Canal+ a signé la nouvelle chronologie des médias. Cet accord, qui s'inscrit dans la lignée de celui du 2 décembre 2021 avec les organisations du cinéma français, permet un avancement de la première fenêtre de Canal+ dans la chronologie des médias six mois après la sortie en salles (contre huit mois précédemment) conforme à son statut renouvelé de premier contributeur du cinéma français et européen. Il prévoit également un avancement de deux mois ainsi qu'un rallongement de deux mois de la durée de la seconde fenêtre de télévision payante. Ainsi, les abonnés aux offres cinéma de Groupe Canal+ pourront avoir accès aux films durant 16 mois, qu'il s'agisse de cinéma français, européen ou international.

De plus, Canal+ et l'Académie des César ont annoncé en décembre 2021 le renouvellement des droits de retransmission de la Cérémonie des César pour une durée de trois ans. Les Cérémonies des César 2023, 2024 et 2025 seront ainsi diffusées en exclusivité sur Canal+.

Enfin, Canal+ a annoncé le lancement d'une nouvelle chaîne cinéma à compter du 8 février 2022 : Canal+ Grand Écran. Cette troisième chaîne cinéma de Canal+ proposera des films iconiques et incontournables tout en s'adressant au plus grand nombre. Avec cette chaîne supplémentaire, Canal+ confirme son attachement au cinéma français et international.

Outre les programmes réservés aux abonnés, Canal+ diffuse chaque jour des émissions « en clair » accessibles à tous les téléspectateurs. La chaîne premium propose du lundi au vendredi à 20 h 30 l'émission *En Aparté*, où un invité est reçu dans un appartement pour répondre aux questions de Nathalie Levy. Le samedi, on retrouve *Clique*, une émission présentée par Mouloud Achour, et le dimanche *Groland*, avec notamment Michael Kael, Francis Kuntz, Gustave Kervern et Douilly.

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 (Planète+, Planète+ Crime Investigation, Planète+ Aventure & Expérience, Seasons), le sport avec Infosport+, ainsi que la jeunesse avec Piwi+ et Télétoon+.

Polar+, une chaîne de fiction policière lancée en 2017, propose les meilleures sélections de films et de séries d'anthologie ou inédits du monde entier. Elle est devenue l'offre de référence sur le genre polar, proposant en 2021 des séries à succès comme *Thin Blue Line* et *La Caza Tramuntana*. La chaîne se classe, à chaque vague thématique de Médiamétrie, en première ou deuxième position des chaînes de divertissement et enregistre une forte croissance en consommation délinéaire.

En 2018, en coopération avec Universal Music Group, Groupe Canal+ a créé Deutsche Grammophon+, une chaîne fondée sur le prestigieux catalogue du label de musique classique, avec des enregistrements audios 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, des chaînes digitales cinéma sont régulièrement lancées, et Ciné+ en propose 11, à savoir : Ciné+MDR, Ciné+ Deneuve, Ciné+ Animé, Ciné+ Histoire, Ciné+ Crime, Ciné+ 90's, Ciné+ 80's, Ciné+ 70's, Ciné+ 60's, Ciné+ British et Ciné+ Horreur.

En novembre 2019, est née la chaîne Hello, qui propose le meilleur des créations originales LGBTQ+ européennes et internationales, puis, en janvier 2020, la chaîne Olympia TV. Avec la marque Olympia comme gage de qualité, cette dernière 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, ballets classiques ou encore concerts mythiques, cultes ou internationaux.

3.1.1.2. Activités de distribution

En complément de son activité Édition, 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, intégrant les chaînes Canal+, les chaînes thématiques éditées par le groupe, tout comme le meilleur des chaînes et services de tiers. En fonction de leurs affinités, les abonnés construisent leurs offres autour de Canal+, devenu le point d'entrée de la gamme Canal+, en y ajoutant notamment plus de sport ou plus de cinéma et de séries.

myCanal rassemble au sein d'une même application tous les contenus de Canal+ et des offres Canal+. Films, séries, sport, documentaires, divertissements et programmes jeunesse peuvent être retrouvés en direct ou à la demande, et sur tous les écrans.

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. Elles sont commercialisées directement par le groupe et à travers un réseau de distribution physique composé de plus de 3 000 points de vente via des partenaires commerciaux (grande distribution, magasins spécialisés et boutiques d'opérateurs téléphoniques).

Par ailleurs, Canal+ vend ses offres via les fournisseurs d'accès à Internet, qui les intègrent à leurs propres propositions de télévision payante (offres *triple-play*). Il dispose d'accords de distribution avec Free, Orange, SFR et Bouygues Telecom.

Groupe Canal+ a pour ambition de construire, à partir d'une offre constituée du meilleur du cinéma, du sport, des séries, des documentaires et de la jeunesse, une porte d'entrée vers les contenus des plus grandes applications et chaînes au monde. Il détient un mandat de distribution du service de streaming Disney+. En 2021, la distribution de ce dernier (disponible depuis le 7 avril 2020 au sein des offres Canal+, le 19 novembre 2020 au sein des offres TV d'Orange et le 17 décembre 2020 au sein des offres TV de Free) a été élargie à de nouveaux opérateurs : Disney+ est disponible depuis le 22 juin au sein des offres TV de SFR et depuis le 8 novembre au sein des offres TV de Bouygues Telecom.

En septembre 2021, Canal+ a simplifié et enrichi ses propositions. En effet, dans un marché de plus en plus encombré, Canal+ a souhaité faciliter le choix de ses abonnés, en lançant trois offres simples et complètes :

- une offre Canal+ généraliste enrichie ;
- deux offres thématiques pour les passionnés de cinéma et séries ou de sport : Canal+ Ciné Séries et Canal+ Sport.

L'occasion pour Canal+ de renforcer son identité dans ses interfaces avec de nouveaux codes graphiques identifiables et d'affirmer sa personnalité à travers son ton décalé et impertinent.

Avec 9,1 millions d'abonnés en France métropolitaine au 31 décembre 2021, Groupe Canal+ détient le plus grand parc français de clients à une offre de télévision payante. Ce chiffre comprend les 3,5 millions de clients issus des partenariats avec les opérateurs télécoms.

3.1.1.3. myCanal

Groupe Canal+ est devenu un acteur clé du digital grâce à sa plateforme myCanal et à sa distribution multi-écrans.

myCanal est aujourd'hui la première plateforme média TV du marché français avec en moyenne 1,7 million de visiteurs par jour et près de 12 millions par mois (1). En 2021, les deux tiers des abonnés Canal+ en France ont utilisé la plateforme myCanal pour visionner leurs programmes. Une proportion qui a doublé en cinq ans.

Depuis 2020, la plateforme s'est également déployée dans les territoires d'Outre-mer et dans 29 pays d'Europe et d'Afrique où Groupe Canal+ est présent.

myCanal permet de retrouver les contenus de toutes les offres Canal+, en direct ou en replay, ainsi que tous les services associés via un point d'entrée unique. Il donne un accès au direct de 200 chaînes. Il offre également la possibilité de visionner des milliers de programmes à la demande à tout moment en VF et en VOST. myCanal est accessible sur une grande diversité de supports et permet de profiter d'un seul abonnement sur plusieurs écrans au sein du foyer : Web, applications iOS, Android, Apple TV, Android TV, Windows, consoles Xbox et Playstation, Amazon Fire TV, téléviseurs connectés Samsung, LG, Hisense, etc. En 2021, l'expérience myCanal a ainsi été proposée sur plus de 15 millions de téléviseurs connectés, en particulier via les décodeurs satellites connectés Canal+ de dernière génération, les Playstation 4, les Playstation 5 et les Smart TV des constructeurs asiatiques.

(1) Source : Médiamétrie NetRatings.

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, ou encore le « Mode Expert », qui vient enrichir l'expérience du direct (sur le sport) avec des angles de caméra supplémentaires, des extraits de temps forts, des statistiques et des informations complémentaires. « Airplay » et « Chromecast » rendent possible une diffusion sur un écran TV, alors que le « Téléchargement » permet de regarder un programme hors connexion. L'interface d'usage est adaptée à chaque utilisateur avec la « Playlist », les « Reco perso » ou encore les « Profils », où chacun peut créer son propre espace de consommation. Le profil Kids est dédié aux enfants, dans un espace sécurisé.

Depuis deux ans, des engagements forts sont pris afin de faire de myCanal une grande plateforme écoresponsable : création d'une chaîne digitale dédiée « myCanal voit Green », investissements technologiques et nouveaux services pour permettre aux abonnés une consommation plus écoresponsable (-30 % d'impact carbone pour une heure de consommation dans myCanal à l'horizon 2023).

■ 3.1.1.2. Télévision gratuite en France

3.1.1.2.1. Pôle de chaînes gratuites

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

C8 est une chaîne généraliste qui rassemble toutes les générations et tous les publics. En 2021, C8 a enregistré de nombreux records d'audience, notamment avec son émission *Face à Baba*, qui a signé un record absolu sur la TNT pour une émission en prime (2 362 000 téléspectateurs, soit 10,4 % de part d'audience auprès de l'ensemble du public). *Touche Pas à Mon Poste !* a enregistré sa meilleure performance annuelle depuis 2016, avec en moyenne 1,4 million de téléspectateurs, soit 5,7 % de part d'audience auprès de l'ensemble du public.

CNews est la deuxième chaîne d'information de France. Elle rend compte de l'actualité en temps réel, produit une vingtaine de JT quotidiens et fait valoir sa singularité face à une concurrence accrue. Des plages de décryptages et de débats occupent sur l'antenne une place importante. Confronter les points de vue avec des avis tranchés, faire avancer les idées et porter sur l'information des éclairages croisés sont au cœur de la promesse éditoriale de la chaîne. En 2021, CNews a enregistré une année historique et a poursuivi son ascension, avec une part d'audience auprès de l'ensemble du public de 2 %, en hausse de 43 % par rapport à 2020. Par ailleurs, CNews, dont l'audience a plus que triplé en cinq ans, a été la seule chaîne d'information à progresser auprès de l'ensemble du public en 2021. Elle a même enregistré en un an la plus forte progression de part d'audience auprès de l'ensemble du public parmi toutes les chaînes en France.

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

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

Source : Médiamat annuel 2021, Médiamétrie.

3.1.1.2.2. La régie publicitaire

Filiale de Groupe Canal+, Canal+ Brand Solutions est la régie publicitaire de 34 marques média, dont Canal+, C8, CNews, CStar, Eurosport, Discovery, RTL9, myCanal, UGC ou encore le Grand Rex.

Canal+ Brand Solutions se positionne comme agrégateur de solutions pour les marques en mobilisant les actifs de Groupe Canal+ : la créativité, les talents, la data et la large offre de contenus premium.

Canal+ Brand Solutions dispose également d'une entité Brand Content, Canal Brand Factory, créée en 2017. Cette dernière accompagne les marques dans la création et la médiatisation de contenus, créés spécifiquement pour elles. Canal Brand Factory a remporté quatre prix, dont l'Or et le prix Coup de Cœur du Jury du Grand Prix des Stratégies Médias 2021 avec « Jonathan Cohen allume la flamme chez les jeunes de Meetic ».

En outre, Canal+ Brand Solutions a lancé de nombreuses innovations :

- ▶ la plateforme Connect, permettant aux marques d'utiliser la data de Groupe Canal+ pour mesurer et optimiser leurs campagnes TV sur leurs propres indicateurs business ;
- ▶ les premières offres de télévision segmentée pour répondre aux enjeux de ciblage de ses clients ;
- ▶ la première calculatrice carbone plurimédia du marché publicitaire.

Canal+ Brand Solutions a fortement progressé en 2021, réalisant une part de marché de 10,7 % de la publicité TV **(1)** et confortant sa position de troisième régie en France.

En 2022, Canal+ Brand Solutions a pour enjeux de créer et de proposer de nouvelles solutions de communication pour les annonceurs à travers l'ensemble de ses supports (télévision, digital, cinéma), ainsi que de renforcer son positionnement au sein du marché en développant des offres innovantes (Brand Content, data, RSE).

(1) Source : Kantar.

■ 3.1.1.3. Télévision payante à l'international

Groupe Canal+ développe des activités de télévision payante à l'international via sa filiale Canal+ International, qui compte 14,7 millions d'abonnés dans plus de 40 pays en Afrique, en Europe, en Asie-Pacifique, dans les Caraïbes et dans l'océan Indien. Par ailleurs, il édite plus de 65 chaînes spécifiques pour l'international.

Afrique

Groupe Canal+ est présent sur le continent africain depuis près de 30 ans. Il opère dans plus de 25 pays, à travers 15 filiales et plus de 30 partenaires et distributeurs, et via un réseau de plus de 7 500 points de vente. Il donne accès à plus de 200 chaînes, ce qui en fait le premier opérateur de télévision payante en Afrique francophone et lui permet de compter plus de 6,8 millions d'abonnés à fin décembre 2021. En 2021, la nouvelle plateforme digitale myCanal a été lancée en Afrique : elle est disponible pour l'ensemble des abonnés du continent.

Groupe Canal+ édite 32 chaînes spécifiques pour l'Afrique (dont 20 chaînes premium Canal+, incluant cinq chaînes Canal+ Sport proposant une offre incomparable de droits sportifs, tels que les cinq plus grands championnats de football européens et l'UEFA Champions League). Il finance des programmes dédiés au continent, notamment des séries originales telles qu'*Invisibles*, *Cacao*, *Mami Wata* ou encore des émissions comme *Le Parlement du rire*, *Talents d'Afrique* et *Le Chœur des femmes*. 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, ainsi que des chaînes locales en langue vernaculaire telles que Mabo TV, une chaîne de fiction en lingala dédiée à la culture congolaise lancée en 2021.

En septembre 2021, Groupe Canal+ s'est associé à Editis (filiale de Vivendi) pour lancer Nathan TV, la première chaîne éducative en langue française dédiée à l'Afrique, proposant l'école à la maison pour les élèves du CE1 au CM2.

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

En 2019, Groupe Canal+ a acquis la société ROK Studios (activités de production, de distribution de contenus et d'édition des chaînes Rok et Nollywood TV), se positionnant ainsi comme un acteur majeur de l'industrie cinématographique Nollywood au Nigeria.

En 2021, Groupe Canal+ a lancé en Éthiopie une plateforme satellite dédiée de plus de 70 chaînes, dont huit chaînes Canal+ produites spécifiquement en langue amharique.

Groupe Canal+ détient plus de 15 % de la société sud-africaine MultiChoice Group Ltd, le leader de la télévision payante en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, dont il est le second actionnaire.

Europe

Avec 2,8 millions d'abonnés au 31 décembre 2021, la Pologne est le deuxième parc le plus important pour Groupe Canal+.

Le groupe édite 12 chaînes premium Canal+ et sept chaînes thématiques, proposant l'offre de télévision premium la plus riche de Pologne et l'une des plus innovantes en termes de services : décodeur 4K, plateforme OTT, ainsi que des offres multiplateformes telles que Player+ et des services couplés TV, Internet et téléphonie.

Il est particulièrement présent dans le sport, où la plateforme Canal+ diffuse les plus grandes compétitions : le championnat de football polonais, la Premier League, la Ligue 1, la Liga, la Champions League mais également des sports très populaires en Pologne comme le speedway (course de motos sur une piste ovale), le tennis (notamment féminin avec la WTA), le basket-ball avec la diffusion en exclusivité de la NBA, la boxe ou encore le World Padel Tour.

Le cinéma est aussi au cœur de l'offre, avec près de 300 films diffusés en première exclusivité sur les chaînes Canal+.

L'acquisition du studio de production Kino Swiat en 2019 a permis à Groupe Canal+ de devenir le premier distributeur de films locaux auprès des cinémas en Pologne et de détenir le plus grand catalogue de films du pays. Canal+ s'est engagé aussi dans les productions locales, avec des créations originales à gros succès comme *Belfer*, *The Raven*, *The King of Warsaw*, *Klango* ou encore l'adaptation polonaise à succès de *The Office*. Par ailleurs, dans le cadre de l'accord signé par Groupe Canal+, Canal+ Pologne a lancé l'offre Netflix sur sa plateforme d'abonnés.

Depuis 2019, Groupe Canal+ détient l'opérateur M7, accélérant son développement dans le continent européen. M7 est un agrégateur et distributeur de chaînes locales et internationales, par satellite et plateformes OTT. Il est présent en Belgique, aux Pays-Bas, en Autriche, en Allemagne, en République tchèque, en Slovaquie, en Hongrie et en Roumanie. Au 31 décembre 2021, M7 comptait 2,5 millions d'abonnés.

M7 a engagé un plan de transformation visant à devenir un éditeur de contenus propriétaires en complément de son activité de distribution. Ainsi, en septembre 2021, Groupe Canal+ a signé un accord de partenariat avec l'opérateur A1 Telekom Austria pour créer en 2022 une offre de contenus commune adaptée au marché autrichien et renforcer sa pénétration sur ce marché.



1. *Antoinette dans les Cévennes*

2. *Shadowplay*



Ces deux dernières années, M7 a pu bénéficier de synergies groupe aussi bien en termes d'investissements techniques qu'en termes de contenus via, par exemple, l'acquisition de séries originales françaises ou polonaises (*Baron noir*, *Illegals*, *Hippocrate*...). *Planet Single Eight Stories*, la première coproduction entre Canal+ Pologne et M7, a été diffusée en novembre 2021 en Pologne, et le sera en 2022 dans plusieurs pays européens. Par ailleurs, Groupe Canal+ a conclu en 2021 un accord portant sur l'acquisition des droits de diffusion de la Premier League en République tchèque et en Slovaquie dès la saison 2022-2023.

En 2021, Groupe Canal+ a annoncé son intention de prendre une participation de 70 % dans l'opérateur SPI International, un groupe de média exploitant 42 chaînes de télévision (dont le portefeuille de chaînes FilmBox) et différentes plateformes digitales dans plus de 60 pays. Cette opération a reçu l'approbation des autorités de la concurrence en Pologne et est en cours d'instruction par les autorités de la concurrence en Hongrie. Cette acquisition devrait être finalisée au cours du premier semestre 2022.

Asie

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

Le bouquet K+ est diffusé par satellite et via les principaux opérateurs télécoms et réseaux câblés vietnamiens, et en OTT via la nouvelle application K+.

Le bouquet K+ comprend notamment cinq chaînes premium K+ éditées par le groupe, dont deux chaînes sport qui diffusent notamment la Premier League anglaise, plébiscitée par les Vietnamiens, ainsi que la Formule 1, les compétitions de l'UFC – diffusées pour la première fois dans plus de 25 pays d'Afrique en français, vietnamien et birman – ou encore le tennis avec l'ATP World Tour 1000 et l'Open d'Australie. Les trois autres chaînes sont dédiées au cinéma, aux séries, au divertissement et désormais à la jeunesse avec le lancement de la chaîne K+ Kids en 2021.

Les offres K+ bénéficient d'un réseau de distribution important via 1 500 points de vente physiques, ainsi que les principales plateformes digitales et d'e-commerce.

Depuis 2018, Groupe Canal+ est implanté au Myanmar, en partenariat avec le groupe Forever, un acteur majeur de la télévision dans le pays. Il y propose près de 80 chaînes couvrant toutes les thématiques, dont neuf chaînes Canal+ développées en langue birmane et mettant en valeur des contenus locaux (production de séries originales, diffusion de cinéma birman ou du championnat de Lethwei, la boxe birmane), mais également des contenus sport premium tels que l'UEFA Champions League, la Formule 1™ ou l'UFC. Groupe Canal+ a ouvert ses propres boutiques Canal+ Stores et s'appuie sur un réseau de 750 distributeurs locaux.

Groupe Canal+ développe également sur le continent des séries originales à succès telles que *Toxic* ou *New Page* au Myanmar, et a lancé fin 2021 sa première série originale *Tiger Mom*, produite au Vietnam.

Depuis 2019, le groupe a accéléré son développement en Asie via des partenariats stratégiques de distribution menés avec des opérateurs télécom ainsi que des réseaux câblés et IPTV. Le groupe compte 1,3 million d'abonnés en Asie-Pacifique au 31 décembre 2021.

Outre-mer

Premier groupe de télévision payante en Outre-mer, Canal+ International opère depuis ses filiales aux Caraïbes (Antilles, Guyane française et Haïti), dans l'océan Indien (Réunion, Mayotte et Maurice) et dans le Pacifique (Nouvelle-Calédonie, Wallis-et-Futuna et Polynésie). Les offres Canal+ proposent les chaînes Canal+ et plus de 200 chaînes thématiques, radios et services. Les abonnés ultramarins de Canal+ bénéficient également des offres Netflix et Disney+, proposées dans leurs bouquets, profitant d'une offre complète agrégeant les meilleurs contenus et services OTT.

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 ». Le parc en Outre-mer compte plus de 800 000 abonnés à fin 2021.

■ 3.1.1.4. Production et distribution de films et de séries

Filiale de Groupe Canal+, Studiocanal est le studio leader en Europe dans la production et la distribution de longs métrages et de séries TV. Il est présent en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Australie et en Nouvelle-Zélande pour le cinéma ; et en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et au Danemark pour les séries.

Malgré une année marquée par la pandémie de Covid-19, Studiocanal a réalisé en 2021 ses meilleures performances depuis 2014. Il a consolidé sa présence déjà très solide sur l'ensemble de ses territoires et a accru sa notoriété dans le monde. Près de 80 % de son chiffre d'affaires est d'ailleurs réalisés à l'international.

Après une année 2020 mise à mal par la crise sanitaire, l'année 2021 s'est distinguée pour Studiocanal par des succès exceptionnels en France et à l'international grâce à la réouverture des salles (*Wrath of Man* en Australie, Nouvelle-Zélande et Allemagne, *Drunk* au Royaume-Uni ou encore *Bac Nord* en France).

Par ailleurs, le catalogue de Studiocanal a continué de s'accroître grâce à de nouvelles acquisitions aux portefeuilles conséquents (Mars Films, 2.4.7. Films et Romulus).

Enfin, les performances des séries télévisées ont elles aussi été solides grâce à une forte reprise de la production – après un coup d'arrêt dû à la pandémie de Covid-19 en 2020 –, ainsi qu'à la poursuite d'acquisitions de studios de production (Urban Myth Films et Lailaps).



1. Le Parlement du rire

2. Grand Prix de F1 d'Abu Dhabi



En 2022, Studiocanal a pour ambition d'accélérer la production et la distribution de ses contenus sur tous les territoires où il est présent, soit au moins 30 séries et 50 films qui seront diffusés en salles et sur plateformes (SVoD). Ses contenus se distingueront par leur fort potentiel à voyager, ainsi que par la collaboration entre Studiocanal et les plus grands talents de l'industrie.

Le line-up 2022 des films en témoigne, autant à l'international (*Cat Person*, adapté d'un article du New-Yorker par Susanna Fogel ; *Baghead*, adapté par Alberto Corredor de son propre court-métrage ; *Retribution*, avec Liam Neeson, *What's Love Got to do with it*, avec Lily James et Emma Thompson...), qu'en France (*En attendant Bojangles*, adapté du roman d'Olivier Bourdeaut par Régis Roinsard avec Virginie Efira et Romain Duris ; *Super héros malgré lui*, de et avec Philippe Lacheau ; *Plancha*, d'Éric Lavaine, *Goliath*, avec Gilles Lellouche, Emmanuelle Bercot et Pierre Niney ; *En corps*, de Cédric Klapisch avec Muriel Robin, Pio Marmai et François Civil...).

Côté séries, Studiocanal distribuera notamment plusieurs Créations Originales de Canal+, dont la première série de Xavier Dolan (*La Nuit où Laurier Gaudreault s'est réveillé*), ainsi que *Django* (coproduction internationale prestigieuse de Cattleya et Atlantique Productions, avec Matthias Schoenarts, Nicolas Pinnock et Noomi Rapace), ou encore *Infiniti* (thriller haletant produit par Empreinte Digitale et Fédération Entertainment Belgique, avec un casting international porté par Céline Sallette).

Sorties films

Chaque année, Studiocanal investit près de 300 millions d'euros dans la production et la distribution de films. En 2021, 50 films sont sortis en France et à l'international, dans les salles de cinéma et sur les plateformes. Les films de Studiocanal traduisent sa capacité à travailler avec les plus grands acteurs du secteur, qu'ils soient confirmés ou nouveaux.

Parmi les exemples de collaborations : *Un garçon nommé Noël* (plus gros budget 2021 avec 44 millions d'euros), coproduit avec Netflix, diffusé en salles au Royaume-Uni (et sur Sky Cinema en parallèle), en Allemagne, en Australie et en Nouvelle-Zélande, sur Canal+ en France et en Afrique, et sur Netflix dans le reste du monde. Ou encore *La Dernière Lettre de son amant* (Netflix) et *La Vie extraordinaire de Louis Wain* (Amazon Prime Video), également proposés sur Canal+ en France.

En France, Studiocanal s'est démarqué en 2021 grâce à ses trois films figurant parmi les neuf films français ayant dépassé le million d'entrées dans les salles de cinéma : *Bac Nord* avec 2,2 millions d'entrées (6^e plus gros succès 2021 et 2^e plus gros succès français), *Boîte noire* et *Le Loup et le Lion* avec 1,2 million d'entrées chacun.

Catalogue

Studiocanal détient le catalogue de films le plus important d'Europe, et l'un des plus conséquents au monde, avec près de 6 500 titres originaux de plus de 60 pays et couvrant 100 ans d'histoire du cinéma. De nombreux classiques français et étrangers le composent, tels que *Rambo*, *À bout de souffle*, *Belle de jour*, *Apocalypse Now*, *Les bronzés font du ski*, *Basic Instinct*, *La Cité de la peur* ou *La Grande Vadrouille*.

Par ailleurs, Studiocanal a investi plus de 20 millions d'euros depuis cinq ans dans la restauration de plus de 700 films classiques, qui font pour certains l'objet de ressorties en salles, de diffusion lors de grands festivals internationaux, de réédition en DVD, Blu-ray et UHD (ultra-haute-définition) et de diffusion sur les chaînes télévisées et plateformes digitales. Studiocanal cherche ainsi à préserver le patrimoine culturel français et international et à le faire (re)découvrir à toutes les générations.

En 2021 ont ainsi été restaurés et diffusés : *Mulholland Drive* à l'occasion de ses 20 ans, *Le Journal de Bridget Jones* (20 ans), *M. Klein* (45 ans), ou encore *Terminator 2* (30 ans).

En 2022 seront restaurés et diffusés : *King Kong* (1976), *Ce plaisir qu'on dit chanel*, de Mike Nichols (40 ans), *Le Procès d'Orson Welles* (60 ans) ou encore *Casque d'or* de Jacques Becker (70 ans).

Séries

Studiocanal est l'un des producteurs et distributeurs majeurs de séries en Europe. Il s'appuie sur le savoir-faire et la créativité reconnus de huit sociétés de production au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en France et au Danemark.

Au Royaume-Uni, Studiocanal détient Red Production Company (séries *It's a Sin* – largement récompensée, *Ridley Road*, *Finding Alice* et *Years and Years*) et est associé à Sunnymarch TV de Benedict Cumberbatch (*Patrick Melrose*). En Allemagne, il détient Tandem Productions (*Shadowplay*). En Espagne, il est actionnaire majoritaire de Bambú Producciones (*Les Demoiselles du téléphone*, *Gran Hotel*, *Alta Mar*), de même que de Studiocanal Original en France, un studio de production intégré à Groupe Canal+ (*Neuf meufs*, *Narvalo*, *Mouche*). Au Danemark, Studiocanal est associé à SAM Productions, fondée par Søren Sveistrup et Adam Price (*Ride Upon the Storm*, *Ragnarok*).

En 2021, Studiocanal est devenu actionnaire majoritaire de deux sociétés de production : Urban Myth Films (*La Guerre des mondes*, *Extinction*, *The One*) au Royaume-Uni et Lailaps Film (*Wild Republic*) en Allemagne.

Grâce à Studiocanal, ces sociétés locales bénéficient d'une puissance financière leur permettant de développer des projets internationaux et de vendre leurs contenus dans le monde entier. Pour Studiocanal, ces partenariats sont aussi l'opportunité de faire rayonner à l'étranger des Créations Originales (*La Guerre des mondes*, *Paris Police 1900*, *Engrenages*, *Possessions*, *Hippocrate*, *Validé*, *Shadowplay*...) et des séries animées (*Les Aventures de Paddington* – récompensée par un Emmy Award, *Les Cahiers d'Esther*), ainsi que des séries originales de Canal+ International (*Raven*...).

En 2022, Studiocanal compte produire et diffuser une trentaine de séries. Plusieurs projets internationaux sont d'ailleurs déjà prévus, tels que *Now and Then* (Apple TV et Bambù).

■ 3.1.1.5. Environnement réglementaire

Pour 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). Le CSA a donné son autorisation de renouvellement de la licence TNT de la chaîne Canal+ jusqu'au 6 décembre 2023.

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 % français.

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 de musique et de captation ou de recreation de spectacles vivants). Une part de ces dépenses (au moins 3,155 % des ressources) est consacrée au développement de la production indépendante.

En matière cinématographique, la chaîne Canal+ 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 9,25 % 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, dont au moins 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 de l'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 Groupe Canal+ et étendu par arrêté du 25 janvier 2019, les délais de diffusion des œuvres cinématographiques 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 au 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-sixième mois après leur sortie en salles.

À compter de l'exercice 2022, les obligations des chaînes de Groupe Canal+ seront assujetties aux nouveaux décrets TNT (décret n° 2021-1926 du 30 décembre 2021) et CABSAT (décret n° 2021-1924 du 30 décembre 2021) entrés en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2022 en substitution des précédents décrets TNT (décret n° 2010-747 du 2 juillet 2010) et CABSAT (décret n° 2010-416 du 27 avril 2010) qui sont relatifs à la contribution à la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles des services de télévision, ainsi que du décret SMAD (décret n° 2021-783 du 22 juin 2021) entré en vigueur à compter du 1^{er} juillet 2021, en remplacement du précédent décret SMAD (décret n° 2010-1379 du 12 novembre 2010) pour les services de médias audiovisuels à la demande.

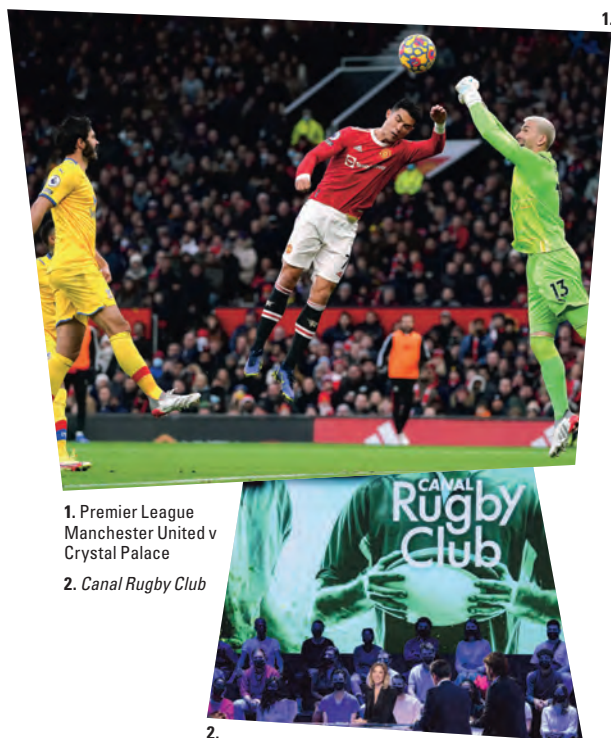
Ces nouveaux décrets prévoient notamment désormais (à compter de l'exercice 2022) les taux d'obligation de contribution à la production cinématographique et audiovisuelle suivants :

- ▶ pour la production cinématographique, le service Canal+ devra désormais y consacrer un minimum de 11,2 % de ses ressources nettes (contre 12,5 % précédemment), tandis que la chaîne C8 y consacrera un minimum inchangé de 3,2 % de ses ressources ;
- ▶ pour la production audiovisuelle, le service Canal+ devra désormais y consacrer un minimum de 4,2 % de ses ressources nettes (contre 3,6 % précédemment), tandis que la chaîne C8 y consacrera un minimum inchangé de 15 % de ses ressources.

Groupe Canal+ a néanmoins négocié le principe d'un forfait global dont les termes sont précisés ci-dessus au paragraphe « 3.1.1.1.1. Activités d'édition ».

Dans la lignée de l'accord du 2 décembre 2021 signé avec les organisations du cinéma français, Groupe Canal+ a signé, le 24 janvier 2022, un nouvel accord sur la chronologie des médias, étendu à l'ensemble des diffuseurs par l'arrêté d'extension publié le 4 février 2022 au *Journal officiel* et qui se substitue au précédent accord de 2018. Ce nouvel accord reconnaît la position unique de Canal+ dans le cycle de financement du cinéma et prévoit désormais les délais de diffusion des œuvres cinématographiques 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 150 000 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 150 000 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 la seconde fenêtre payante : quinze mois au minimum après leur sortie en salles ;
- ▶ pour les films en vidéo à la demande par abonnement :
 - différents cas de figure sont envisagés et dépendent du niveau de contribution du service à la production cinématographique, ainsi que de la signature ou non d'un accord avec les organisations professionnelles du cinéma. Les délais prévus vont au minimum de six mois après leur sortie en salles et au plus tard (dans le cas des services de vidéo à la demande gratuit) au trente-sixième mois après leur sortie en salles. Pour précision, à ce jour, aucun service de vidéo à la demande par abonnement ne se situe avant quinze mois, les différents services concernés n'ayant pas souscrit aux conditions nécessaires à un positionnement plus avancé dans la chronologie des médias ;
- ▶ 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 au minimum en cas d'absence d'une seconde fenêtre payante).



1. Premier League
Manchester United v
Crystal Palace
2. Canal Rugby Club

3.1.1.6. Piraterie

Groupe Canal+ lutte activement depuis de nombreuses années contre la piraterie audiovisuelle. Afin de protéger ses intérêts commerciaux et ceux de ses ayants droit pour ses différents contenus, il s'emploie à renforcer ses capacités de lutte technologique et à développer au sein de l'industrie des partenariats de coopération antipiraterie.

La loi n° 2021-1382 du 25 octobre 2021 relative à la régulation et à la protection de l'accès aux œuvres culturelles à l'ère numérique, à laquelle Groupe Canal+ a œuvré avec les ayants droit sectoriels dans le cadre de l'association APPS, a introduit pour la première fois de nouvelles dispositions spécifiques à la lutte contre la retransmission illicite des manifestations et compétitions sportives. Celles-ci offrent de nouveaux outils de lutte contre le piratage, comme le blocage DNS et le blocage IP, pour une application adaptée et effective aux contenus sportifs. Il s'agit notamment d'un dispositif reposant sur le suivi de l'exécution de la décision du juge par l'autorité administrative, l'Arcom, à travers son nouveau pouvoir d'injonction dynamique qui lui permet de la faire appliquer dans le bon calendrier attaché aux contenus *live*.

3.1.1.7. Concurrence

Achat de Mediaserv

Le 10 février 2014, l'Autorité de la concurrence a autorisé l'opération par laquelle Canal Plus Overseas (devenue Canal+ International) a pris le contrôle de Mediaserv (devenue Canal+ Telecom), un fournisseur d'accès à Internet dans ces territoires sous conditions d'engagements pris pour une période de cinq ans renouvelables une fois.

À l'issue du réexamen par l'Autorité des engagements, cette dernière a, par une décision en date du 8 février 2019, décidé d'alléger une partie des obligations pesant sur Canal+ International. L'ensemble des engagements maintenus ou modifiés a été renouvelé pour une période de cinq années, soit jusqu'au 10 février 2024.

Contexte concurrentiel en France

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

- ▶ aux divers acteurs proposant des contenus premium cinéma et sportifs sur le marché. C'est le cas d'Orange (chaînes OCS), de beIN Sports, du groupe Altice (chaînes RCM Sport et Altice Studio). Mediapro a lancé au mois d'août 2020 la chaîne Téléfoot diffusant des matchs de Ligue 1, Ligue 2 et Ligue des champions ; au mois de février 2021, Mediapro a cessé toute diffusion de ses programmes. Le 30 juillet 2021, Amazon a lancé son « Pass Ligue 1 » dédié à la retransmission des matchs de Ligue 1 acquis par le groupe ;
- ▶ 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...) ;
- ▶ 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 position de *gatekeeper* (gardien) occupée par les plateformes dites « systémiques », qui jouent de plus en plus un rôle de porte d'entrée vers les services de contenus et mettent en œuvre à cet égard des pratiques déloyales ;
- ▶ 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 Disney lancent leurs propres services de streaming sur une base mondiale. Le service de streaming Disney+ a été lancé en France en avril 2020 ;
- ▶ enfin, à la consommation illégale de contenus, via notamment l'IPTV illicite et le *live streaming*, qui continue à générer un manque à gagner majeur pour l'ensemble du secteur.

3.1.1.8. Recherche et développement

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

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

Dans ce cadre, certains projets conduits bénéficient du crédit d'impôt recherche.

3.1.2. COMMUNICATION ET PUBLICITÉ

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021

2 341 M€

EBITA 2021

239 M€

COLLABORATEURS

19 942

TENDANCES DU MARCHÉ (1)

Après une année 2020 en berne dans un contexte de récession économique globale résultant pour une grande part de la pandémie, le marché mondial de la publicité a connu en 2021 un rebond spectaculaire de 22 % à 710 milliards de dollars, établissant ainsi un nouveau record historique. Le marché à fin 2021 a progressé de 19 % par rapport à la période avant la pandémie et devrait connaître une croissance de 12 % en 2022.

Si les revenus publicitaires digitaux ont poursuivi leur forte hausse avec +105 milliards de dollars (+31 %) pour atteindre 442 milliards de dollars et 62 % des recettes publicitaires globales, 2021 fut également le théâtre d'une résurgence des formats publicitaires traditionnels (TV, radio, OOH, print, cinéma), affichant +9 % de croissance, contre un déclin de -17 % en 2020, à 268 milliards de dollars.

Ces bonnes performances s'expliquent par une forte reprise de l'activité économique mondiale en 2021 (+5,9 % tous secteurs confondus), couplée à une hausse de la consommation des ménages et des individus, confirmant de manière manifeste la forte accélération du digital, et notamment de l'e-commerce sur l'année, bien au-delà d'un simple effet de rebond post Covid.

Au niveau régional, bon nombre de marchés clés ont dépassé leurs estimations. Ainsi, les États-Unis (+25 %), le Royaume-Uni (+34 %), le Brésil (+30 %), le Canada (+27 %) et l'Australie (+23 %) ont mieux rebondi en 2021 que la Chine (+17 %) et l'Inde (+14 %), qui ont terminé l'année en deçà de leurs prévisions.

2022 devrait voir un prolongement de cette tendance avec une vaccination toujours plus importante des populations qui pourrait favoriser la relance d'industries comme le tourisme et le divertissement (notamment le cinéma et les spectacles grand public), alors même que se tiennent cette année trois événements d'ampleur : les Jeux olympiques d'hiver, les élections de Mid-Term aux États-Unis et la Coupe du monde de football de la FIFA.

ACTIVITÉ

Havas Group est l'un des plus grands groupes de communication au monde. Fondé à Paris en 1835 par Charles-Louis Havas, il compte aujourd'hui 20 000 collaborateurs dans plus de 100 pays et dispose de trois unités opérationnelles qui couvrent l'ensemble des métiers de la communication. Faire la différence, au service des marques, des entreprises et des personnes, est sa raison d'être. Pour mieux anticiper et répondre aux besoins des clients, Havas Group a opté pour un modèle totalement intégré incarné par plus de 60 Havas Villages à travers le monde. Dans ces villages, les équipes créatives, médias ainsi que communication santé et bien-être travaillent en parfaite synergie et avec agilité. Le groupe œuvre chaque jour à cultiver sa diversité pour permettre à chacun de se sentir membre d'une communauté tout en étant soi-même, de s'épanouir à la fois professionnellement et personnellement.

Havas Group poursuit sa mission « *Make a meaningful difference to brands, businesses and people* » (2) en s'appuyant sur son étude propriétaire *Meaningful Brands*, qui analyse l'évolution des attentes des consommateurs à travers le monde pour aider les marques à satisfaire une demande toujours croissante de contenus porteurs de sens.

■ 3.1.2.1. Unités opérationnelles

Havas Group possède trois unités opérationnelles couvrant l'ensemble des métiers de la communication :

- ▶ 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 de nombreuses autres agences parmi les plus importantes et innovantes du secteur, comme Buzzman, Boondoggle, Camp + King, Conran Design Group, Host Havas, Havas Riverorchid, One Green Bean, Rosa Paris, W&Cie...
- ▶ Havas Media est l'unité centrée sur l'expertise 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 sa catégorie, que ce soit pour l'achat programmatique, le mobile, la data, la publicité ou les réseaux sociaux.
- ▶ Havas Health & You regroupe un réseau de marques innovantes en matière de communication santé, avec une forte dimension humaine. Sa mission consiste à créer, innover et 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.

■ 3.1.2.2. Nouveaux développements

En 2021, Havas Group a poursuivi son développement mondial en gagnant de nombreux nouveaux clients et marques prestigieuses dans toutes les disciplines de la création, de l'expertise média et de la communication santé, tant à l'échelle locale que globale.

Au cours de l'année, plusieurs offres ont été lancées par le groupe :

- ▶ Havas Media Group a lancé Meaningful Marketplaces pour donner davantage de place aux sources d'information fiables et équitables en privilégiant l'accès aux médias gérés par des humains et non par des machines. Cela fait suite à l'adhésion du groupe au réseau Conscious Advertising Network (CAN) aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France.

(1) Source : toutes les données proviennent du Magna Advertising Forecast de décembre 2021.

(2) Créer des contenus porteurs de sens pour les marques, les marchés et la société.

- Havas Sports & Entertainment, Havas Paris Social et Socialyse Paris ont réuni leurs expertises au sein d'une nouvelle solution : Metaverse by Havas. Une offre de conseil, de création, de média et de commerce qui s'adresse aux marques qui voient dans les métaverses un nouvel espace de réponses à leurs enjeux de branding, de storytelling, d'expérience, de ciblage et de génération de revenus.
- Havas Group a lancé Havas Sovereign Technologies, une offre globale autour des crypto monnaies, des NFT, de l'intelligence artificielle et plus largement, des innovations technologiques montantes et stratégiques.
- Havas Group a également inauguré une nouvelle entité : The Salmon Consulting, un cabinet de conseil en stratégie et innovation. La structure compte une quinzaine de collaborateurs et a d'ores et déjà séduit plusieurs entreprises en quête d'un modèle de conseil à contre-courant.
- Enfin, le groupe a poursuivi ses analyses du marché et du comportement des consommateurs pour mieux anticiper les tendances.

Il a ainsi dévoilé son étude *Meaningful Brands*, menée auprès de 395 000 personnes à travers le monde. Parmi les résultats de cette étude, on peut mentionner le cynisme croissant des consommateurs quant à la survie des marques (73 %), leur aspiration à davantage de transparence sur les engagements des marques (34 %), un acte d'achat largement en faveur d'entreprises affichant des valeurs fortes ou encore une forte attente des marques pour qu'elles agissent pour le bien de la société et de la planète (75 %).

En 2021, Havas Group a publié six *Prosumer Reports* :

- *Beyond Covid* : vise à mieux comprendre l'impact de la pandémie sur les habitudes des consommateurs et les différents moments charnières observés dans un grand nombre de pays.
- *Future of Aging* : analyse ce moment de changement alors que les baby-boomers commencent à avoir du mal à rester « éternellement jeunes » et que les milléniaux aspirent au pouvoir.
- *Health and Hygiene in the post-Covid-19 Era* : traite de l'impact du contexte sanitaire actuel sur les questions de santé et d'hygiène.
- *Tech Forward* : étudie les changements de comportement dans l'usage des technologies à une époque où la plupart des populations dans le monde travaillent, apprennent et achètent depuis chez eux.
- *The Future of E-commerce* : étudie les mutations dans les modes de consommation et la transformation massive et rapide des habitudes de consommation et de l'industrie de l'e-commerce.
- *Generation Covid* : examine comment la pandémie mondiale a privé les jeunes des éléments essentiels pour entrer dans l'âge adulte.

Par ailleurs, en 2021, Havas Group a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées dans différents pays du monde, visant à se renforcer dans des zones géographiques stratégiques et/ou dans des métiers spécifiques :

- Nohup : agence italienne spécialisée dans les domaines des services cloud, de la transformation digitale et de l'intégration des systèmes. Cette agence a été intégrée à Havas CX Italy, l'entité appartenant au réseau mondial de *customer experience* du groupe.
- Agence Verte : agence fondée en 1992 et pionnière en matière de communication responsable. Elle accompagne les entreprises privées ou publiques, les collectifs, les ONG, les fondations ou les collectivités acteurs de la transition qu'elle soit écologique, sociétale, numérique, économique ou territoriale.
- BLKJ : agence créative singapourienne fondée en 2016 élue Agence créative de l'année et Agence indépendante de l'année lors des Creative Circle Awards en 2018. Elle a été renommée BLKJ Havas et intégrée au réseau Havas Creative pour renforcer la présence du groupe en Asie du Sud-Est.



1. Campagne
Just a Wall /
Rosapark Paris

2. Campagne
KFC et FFF /
Havas Paris

- Inbar Merhav G : fondée en 1999, cette agence indépendante est installée à Tel-Aviv. C'est une agence de publicité spécialisée en stratégie marketing, en conseil et en création (offline et digital), ainsi que dans l'ensemble des services médias. Elle s'appelle désormais « Havas Inbar Merhav G Ltd ».

En matière de RSE, Havas Group a publié en juin 2021 son rapport RSE 2020, qui dévoile les progrès et les résultats de son programme Havas Impact+, lancé en 2020 et structuré autour de trois piliers : environnement, talents et communication responsable. Le groupe y confirme son ambition de devenir Net Zéro en 2025, en adéquation avec les objectifs fixés par l'initiative mondiale *Science-Based Targets*, à laquelle adhère Vivendi. Enfin, l'ensemble des agences Havas UK et Havas New York se sont vu décerner le prestigieux label B Corp.

3.1.2.3. Récompenses et distinctions

2021 fut une année record avec plus de 1 300 prix et distinctions reçues par l'ensemble du groupe à travers le monde.

En premier lieu, Havas Group se félicite des excellentes performances de certaines agences et réseaux au niveau local ou international, comme l'agence californienne Camp + King, qui s'est hissée en tête du classement Ad Age's Agency A-List & Creativity Awards, ou Havas New York, qui a été élue *Network Agency of the Year* par le classement The Drum Awards for Agency Business 2021 dans la catégorie (500-999 employés). BETC est arrivé en seconde position du classement annuel des *Best and bravest agencies on the planet* lors des Contagious Pioneer Awards 2020. Havas China a été désignée agence de l'année lors des Digitaling 4A Agency of the Year 2020.

La créativité des agences a été récompensée lors des plus prestigieux festivals et cérémonies. À commencer par le Festival international de la publicité des Cannes Lions, en juin 2021, qui regroupait cette année les éditions 2020 et 2021. Les agences du groupe ont remporté pas moins de 38 Lions (un Grand Prix, cinq Or, neuf Argent et 23 Bronze), portées par la campagne *Crocodile Inside* de BETC Paris pour Lacoste, qui s'est vu décerner le très convoité Grand Prix dans la catégorie Film, ainsi qu'un Or, deux Argent et un Bronze. La campagne d'Arnold Boston pour Red Cross a totalisé deux Or, un Argent et un Bronze, ou encore la campagne *Undercover Avatar* de Havas Sports & Entertainment Paris pour l'Enfant Bleu, qui a remporté un Or et un Bronze.

Au One Show, autre cérémonie de premier plan, les agences du groupe sont reparties avec 20 récompenses dont quatre Or, cinq Argent, 10 Bronze ainsi que le prestigieux Green Pencil, premier prix dans la catégorie Sustainable, décerné à la campagne *Water Index* de Havas Turkey pour la marque Finish de Reckitt. Les campagnes les plus primées furent *Undercover Avatar* de Havas Sports & Entertainment Paris pour l'Enfant Bleu avec un Or et un Argent, *Black Plaque Project* de Havas London pour Nubian Jack Community Trust avec un Or et un Bronze ainsi que *Migrants on Amazon* de BETC Paris pour l'Auberge des Migrants qui a remporté trois Argent et un Bronze.

Lors de la prestigieuse cérémonie des D&AD 21, les agences du groupe se sont vu remettre 16 récompenses dont un Or pour la campagne *Just a wall* de Rosapark pour Innocence en Danger, et cinq Argent, dont deux pour *HerShe* de BETC/Havas São Paulo pour Hershey's. La campagne *Black Plaque Project* de Havas London pour Nubian Jak Community Trust a quant à elle remporté un Argent et deux Bronze.

En France, lors des cérémonies des Grand Prix Stratégies qui récompensent les différents métiers de la publicité et de la communication, les agences du groupe ont remporté pas moins de 75 récompenses dont 5 Grands Prix : le Grand Prix Stratégies de la communication d'Entreprise et des Collectivités Territoriales et le Grand Prix Stratégies du Craft & de la Production pour la campagne *Undercover Avatar* de Havas Sports & Entertainment pour l'Enfant Bleu, le Grand Prix Stratégies du digital pour *Les Burgers de la quarantaine* et le Grand Prix Stratégies des stratégies médias pour *Burger King & Friends* ainsi que le Grand Prix Stratégies de la publicité pour *Commandez Chez MacDo* de Buzzman pour Burger King France.

Lors de la cérémonie des LIA Awards, les agences du groupe ont remporté 53 récompenses dont le Grand Prix dans la catégorie Film, deux Or et trois Argent pour la campagne *Crocodile Inside* de BETC pour Lacoste, trois Or et cinq Bronze pour la campagne *Black Plaque Project* de Havas London pour Nubian Jak Community Trust, les autres campagnes totalisant quatre Or, 15 Argent et 19 Bronze. Enfin, l'agence britannique Havas Lynx s'est vu décerner le titre *Pharma Agency of the Year Europe*.

Aux Effie Europe, Havas Group a remporté le titre d'« Agence européenne de l'Année », tandis que Havas Sports & Entertainment remportait un Or et un Argent pour sa campagne *Undercover Avatar* pour l'Enfant Bleu, et Havas Turkey un Or pour sa campagne *Tomorrow's Water* pour Finish de Reckitt.

À la cérémonie des Epica Awards, les agences du groupe ont remporté 18 récompenses dont quatre Or, cinq Argent et neuf Bronze, portées par la campagne *Liquid Billboard* de Havas Dubai pour Adidas (deux Or, un Argent et un Bronze).



1. Campagne *Undercover Avatar* / Havas Sports & Entertainment

2. Campagne *C'est quoi les codes?* / BETC

Le travail des équipes et des talents du groupe a également été salué à de multiples reprises. Lors des Campaign US Agency of the Year Awards, Vallerie Bettini, *Chief Client Officer* d'Arnold Boston, a été élu *Account Person of the Year*. Jason Pope, de Havas Media US, a quant à lui été élu *Media Planner of the Year*. Xavier Rees, CEO de Havas London et Vicki Maguire, *Chief Creative Officer* de Havas London ont respectivement été élus *Advertising Agency Head of the Year* et *Creative Person of the Year*, par le prestigieux magazine *Campaign* lors de la cérémonie des Campaign UK Agency of the Year.

Enfin, Havas Creative et Havas Media ont occupé la première place de leur catégorie au classement Europe établi par R3, qui distingue les performances New Business des acteurs de l'industrie.

■ 3.1.2.4. Environnement réglementaire

Havas Group 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 Group 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 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, ou la publicité utilisant des arguments de développement durable font l'objet de réglementations spécifiques dans différents pays. Dans certains marchés où Havas Group est présent, notamment aux États-Unis et dans l'Union européenne, la responsabilité professionnelle encourue par les clients et les entités de Havas Group 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 au traitement de

données personnelles, violation des règles de déontologie professionnelle, violation d'un droit incorporel (droit de propriété intellectuelle et droit de la personnalité) et infractions au droit de la presse. Généralement, les entités de Havas Group sont responsables à l'égard de leurs clients du respect de ces réglementations. Afin de limiter ces risques, le groupe a mis en place sur ses principaux marchés des procédures tendant à s'assurer que les créations de ses entités 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 externalisés, 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 Group à leurs clients doivent également respecter les réglementations locales et/ou sectorielles régissant le secteur du conseil média, de l'achat d'espaces publicitaires et des actions de lobbying.

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

Le groupe, pour ses activités de lobbying auprès des responsables publics, veille au respect des obligations encadrant l'activité des représentants d'intérêts définie en France 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 Group peuvent également être amenées à livrer des créations à leurs clients qui peuvent impliquer l'intervention de tiers (illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs, mannequins, artistes, compositeurs...). 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...) et/ou des droits de la personnalité.

Les entités de Havas Group 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 Group 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. Il a déployé un programme de conformité qui sert de cadre global pour toutes ses entités pour les aider à se conformer aux lois de protection des données personnelles, et en particulier au Règlement général 2016/679, dit « RGPD », sur la protection des données du 27 avril 2016.

Ce programme, décliné en politiques, directives, procédures et guides pratiques, est animé par le *Data Protection Officer (DPO)* groupe en coordination avec l'ensemble des référents pays dont la mission est d'assister au quotidien les entités dans la mise en œuvre des actions de conformité et d'en contrôler l'effectivité.

■ 3.1.2.5. Piraterie

Havas Group 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 Group a mis en place différents moyens de surveillance contre les fuites de données ou attaques ciblées.

■ 3.1.2.6. 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.

Une concurrence nouvelle émane également d'opérateurs tels que les GAFA et les grands groupes de conseil qui développent des activités concurrentes (marketing, media, data...) et offrent des réponses technologiques aux besoins en marketing et en communication exprimés par les clients.

Le développement de cet environnement concurrentiel peut entraîner pour le groupe la perte de clients actuels ou futurs au bénéfice de ses concurrents, ce qui pourrait entraîner des conséquences négatives sur sa croissance et son activité.

■ 3.1.2.7. Recherche et développement

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

3.1.3. ÉDITION

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021

856 M€

EBITA 2021

51 M€

COLLABORATEURS

2 455

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché du livre en France a fait preuve d'une belle résistance en 2021, gagnant de nouveaux lecteurs, malgré la pandémie. Le livre s'affirme dans la durée comme un bien culturel essentiel et une valeur refuge : les ventes de livres ont enregistré des progressions record, de 19 % par rapport à 2019. Cependant, la hausse globale du marché cache des disparités : ce sont surtout les mangas et les bandes dessinées qui progressent, grâce au Pass culture. La vigueur des librairies et de l'e-commerce s'est confirmée, tout comme les nouveaux usages et pratiques commerciales, avec, par exemple, le déploiement du « click and collect » en librairie. L'évolution des circuits a également été marquée par le contexte particulier de 2021 avec une croissance de l'e-commerce pour tous les acteurs du secteur (sites e-commerce des revendeurs, libraires, grandes surfaces culturelles...), qui n'a pas exclu la prime à la proximité et aux petits points de vente.

ACTIVITÉ

Edition est un leader français de l'édition, au service de ses éditeurs, de ses auteurs et de ses partenaires comme les libraires. En fédérant des maisons historiques parfois centenaires et des auteurs de renommée internationale, les 50 maisons du groupe publient près de 5 000 nouveautés par an et possèdent un catalogue de près de 37 000 titres. Edition dispose d'un portefeuille diversifié (littérature générale, jeunesse, pratique, illustré, éducation et référence, mangas, poche...) et affiche une diversité éditoriale très forte en termes de genre, de positionnement et aussi d'engagement.

Edition est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre. Les éditeurs entretiennent une collaboration fructueuse et de grande qualité avec leurs auteurs, assurant ainsi la meilleure exploitation possible des droits poche, illustré, audio, audiovisuel et international. En diffusion/distribution, l'expertise logistique, associée à des forces de vente expertes et engagées, assure aux éditeurs une prestation efficace sur l'ensemble des canaux de distribution. L'outil de diffusion/distribution d'Edition, Interforum, souhaite accorder la même attention à chaque point de vente : les libraires, les grandes surfaces culturelles et les petits points de vente comme les grandes surfaces.

L'ambition d'Edition consiste à découvrir et accompagner les auteurs, aussi bien en devenir que renommés, ainsi qu'à offrir le meilleur à tous les publics de lecteurs comme à faire rencontrer à chacun le livre de sa vie. Le groupe innove en offrant aux auteurs la possibilité d'accompagner leurs œuvres au plus près des lecteurs, grâce à une approche globale rendue possible par l'adossé à Vivendi. Des services novateurs comme le Bureau des Auteurs, le Studio des Auteurs ou Du Livre à l'écran ont été proposés. Des partenariats fructueux ont été noués, par exemple entre Canal + Afrique et le pôle Éducation d'Edition pour le lancement de Nathan TV. Ainsi intégré, Edition 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.

■ 3.1.3.1. Catalogue diversifié

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

- la littérature générale grand format et poche, avec l'Archipel, Belfond, Bouquins, Le Bruit du Monde, Le cherche midi, Clique édition, La Découverte, Les Escales, Héloïse d'Ormesson, Fleuve Éditions, Julliard, Nil Éditions, Perrin, Plon, Pocket, Presses de la Cité, Robert Laffont, Seghers, Séguier, Sonatine, Télémaque, XO, 10/18 et 12/21 ;
- la jeunesse, avec 404 Éditions, Gründ, Hemma, l'Agrume, Langue au chat, Les Livres du Dragon d'or, Nathan, Nimba, PKJ, Poulpe Fictions, Slalom et Syros ;
- le pratique et l'illustré, avec First (dont la collection Pour les Nuls), Hors Collection, Lonely Planet, Solar et Tana ;
- les mangas, avec Kurokawa, et une entrée sur le marché de la bande dessinée, avec Philéas ;
- le livre audio, avec Lizzie ;
- l'éducation, avec Bordas, CLE International, Le Robert, Éditions MDI, Nathan et Retz. Ce pôle est présent dans le domaine des manuels scolaires, du parascolaire, de la littérature jeunesse, du jeu, du matériel éducatif, de la pédagogie et de la formation pour adultes.

Le catalogue d'Edition est complété par celui, large, des éditeurs partenaires diffusés et distribués par Interforum.

■ 3.1.3.2. Diffusion et distribution

Depuis plus de quarante ans, Interforum Edition est 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 220 éditeurs francophones du groupe ou d'éditeurs indépendants. Présent en France, en Belgique, en Suisse, au Canada et dans près de 90 autres pays dans le monde, Interforum Edition emploie plus de 1 000 salariés.

Diffusion

Grâce à une diffusion large et qualitative, Interforum Edition offre à ses éditeurs partenaires un accès à tous les points de vente : librairies, grandes surfaces culturelles, hypermarchés, supermarchés, ventes en ligne, librairies spécialisées, sociétés d'export, etc. Au total, Interforum Edition compte plus de 12 000 clients.

Distribution

Près de 135 millions de livres de 220 maisons d'édition sont distribués chaque année. Des processus automatisés de stockage, de préparation et d'expédition de commande font d'Interforum Edition un leader de la distribution en France.

■ 3.1.3.3. Nouvelles opportunités

En 2021, Editis a poursuivi son développement et a conclu des partenariats majeurs. Le groupe s'est également affirmé comme incubateur de projets du monde du livre, rassemblant ceux qui donnent libre cours à la créativité et à la disruption. Il a ainsi réaffirmé sa mission : faire émerger de nouvelles voix, amener de nouveaux publics et offrir de nouveaux univers.

- ▶ Véritable incubateur de talents, le groupe a continué de créer de nouvelles maisons à la ligne éditoriale singulière. Cette année, deux maisons ont vu le jour : Le Bruit du Monde, portée par deux figures de l'édition littéraire (Marie-Pierre Gracedieu et Adrien Servières) et basée à Marseille, ainsi que Clique édition, dirigée par Mouloud Achour et parrainée par Laurent Beccaria.
- ▶ Le pôle audio, constitué de la maison de littérature audio Lizzie, s'est enrichi d'un studio de production de contenus audio natifs : Empreinte Magnétique.
- ▶ Le groupe a noué des partenariats avec de nouvelles maisons indépendantes portées par des auteurs renommés : la maison de Joël Dicker, Rosie & Wolfe, et celle de Riad Sattouf, Les Livres du futur.
- ▶ Editis a poursuivi sa création de formats innovants au service des auteurs dans la lignée de Derrière l'écran, Du livre à l'écran, du site de droits audiovisuels (qui favorise les cessions de droits audiovisuels) et du Bureau des Auteurs, qui permet à près de 200 auteurs du groupe de partager leur expertise lors de conférences. Le groupe a lancé en 2021 deux nouveaux formats. Le Studio des Auteurs aide les auteurs à concrétiser leurs projets audiovisuels en cofinanciant avec des producteurs le développement de projets sélectionnés. Le Portail Auteurs met à disposition des auteurs français de nouveautés du pôle Littérature, des documents et informations essentiels en ligne.
- ▶ Editis est entré au capital de Meet in Class, un acteur du soutien scolaire du CP à la terminale qui a fondé sa réputation sur son modèle de cours en minigroupes, pour accélérer son développement. Depuis sa création en 2017, la start-up sociale a connu une croissance fulgurante en répondant aux attentes des familles de tous les milieux sociaux.
- ▶ Le groupe se veut pionnier d'une mise en marché (distribution-diffusion) à la pointe de l'expérience client : le système de distribution va bientôt s'appuyer sur des technologies industrielles de pointe très agiles répondant aux enjeux contemporains du secteur. Les acteurs de l'e-commerce ont révolutionné les standards du marché de l'expérience client. Tout consommateur exige désormais des livraisons immédiates et faciles à tracer, en temps réel et en toute transparence.

Avoir un actionnaire comme Vivendi qui investit dans l'avenir permettra, à l'issue de ce plan de modernisation de plusieurs dizaines de millions d'euros, d'avoir la meilleure plateforme logistique de la profession pour assurer, aux libraires et aux grandes surfaces, un service qui leur permette de concurrencer les acteurs de l'e-commerce.



1. Couvertures de livres Editis
2. Lisez engagé!

■ 3.1.3.4. Récompenses et distinctions

Au premier semestre, Editis a été doublement distingué par le Grand Prix des lectrices *Elle*. *Apeiron*, de Colum McCann (Belfond) a reçu le prix en catégorie Roman ; *L'Accident de chasse*, de David L. Carlson et Landis Blair (Sonatine), qui a par ailleurs été récompensé par le Fauve d'Or (prix du meilleur album du Festival international de la bande dessinée d'Angoulême), a été primé dans la catégorie Document.

Dans le cadre de la rentrée littéraire, *Mobylette*, de Frédéric Ploussard (Héloïse d'Ormesson) a été lauréat des prix Stanislas, ainsi qu'*Angoulême se livre*, du meilleur premier roman. *Dans ma rue y avait trois boutiques*, d'Anthony Palou (Presses de la Cité) a reçu le prix Renaudot dans la catégorie essai. *Murnau des ténèbres*, de Nicolas Chemla (Le cherche midi) a été finaliste pour le prix Renaudot catégorie roman. Trois ouvrages ont été dans la première sélection du prix des Deux Magots : *Mourir au monde*, de Claire Conruyt (Plon), *Châteaux de sable*, de Louis Henri de La Rochefoucauld (Robert Laffont) et *Ne t'arrête pas de courir*, de Mathieu Palain (L'Iconoclaste).

Deux ouvrages du groupe ont été lauréats du Prix Unicef de littérature jeunesse : *La maîtresse me stresse et alors on fait quoi ?*, d'Elisabeth Bami et Christophe Besse, publié chez Pocket Jeunesse, dans la catégorie 6-8 ans, et *Je suis Camille*, de Jean-Loup Felicioli, publié chez Syros, dans la catégorie 9-12 ans.



Deux titres de notre éditeur partenaire, Philippe Rey, ont été distingués : le prix Goncourt a récompensé *La Plus Secrète Mémoire des hommes*, de Mohamed Mbougar Sarr, et le Grand Prix de littérature américaine a été décerné à *Où vivaient les gens heureux*, de Joyce Maynard. De même, deux titres de notre éditeur partenaire L'Iconoclaste ont été récompensés : *Mon mari*, de Maud Ventura a remporté le prix du Premier roman en littérature française, et *Ne t'arrête pas de courir*, de Mathieu Palain celui des étudiants France Culture-Télérama.

■ 3.1.3.5. Environnement réglementaire

L'activité d'Editis est 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.

En outre, un prix plancher des frais d'envoi des livres a été instauré par la loi du 30 décembre 2021, visant à renforcer l'équité des acteurs vis-à-vis des sites d'e-commerce, qui pratiquaient des frais de port à un centime.

Dans leur activité, les entités d'Editis 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, Editis 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.

■ 3.1.3.6. Piraterie

Editis lutte contre le piratage des œuvres littéraires dont les droits lui sont cédés. Il utilise l'outil de déréférencement LeakID et mène des procès ciblés en cas de piratage important.

■ 3.1.3.7. Concurrence

Avec cinq acteurs réalisant près de 70 % du chiffre d'affaires du marché, la concentration du secteur de l'édition en France demeure stable en 2021. Le livre papier a su préserver ses positions et a montré sa résilience.

■ 3.1.3.8. Recherche et développement

Nathan soutient depuis quatre ans le laboratoire de sciences cognitives de la Sorbonne, le LaPsyDÉ, et a initié avec lui les toutes premières recherches collaboratives en neuro-éducation grâce au réseau Lea.fr, qui fédère plus de 155 000 enseignants. Les premiers travaux sur le renforcement du contrôle inhibiteur des élèves de primaire ont permis de développer une nouvelle gamme de produits innovants dès 2020. Ces travaux sur le contrôle inhibiteur se poursuivent actuellement. Nathan et le LaPsyDÉ ont également remporté conjointement un appel à projets sur les *fakes news*, qui donnera donc lieu à une nouvelle recherche collaborative en 2022.

En 2021, le réseau Lea.fr a créé le Lab' Lea, afin de multiplier ces travaux de recherche, de consolider le lien entre les chercheurs et les enseignants, et d'enrichir la gamme de ressources innovantes déjà éditées. Deux nouvelles collaborations ont ainsi vu le jour : l'une sur la coéducation avec Pierre Périer, sociologue et chercheur au Cread, université Rennes-2, et l'autre sur le développement des compétences en numération grâce au comptage sur les doigts avec Catherine Thévenot du LABCD (laboratoire du cerveau et du développement cognitif de Lausanne).

Enfin, aux côtés de laboratoires de recherche en sciences cognitives (CNRS Paris-Descartes et Université de Genève) et en intelligence artificielle (LIP6 et Inria), et en partenariat avec Evidence B, Nathan, Daesign et Lea.fr ont poursuivi le développement d'Adaptiv'Math, un dispositif innovant d'apprentissage des mathématiques au CP, dans le cadre du volet Éducation du programme Investissements d'avenir piloté par Bercy. L'année 2021 a vu l'extension des dispositifs de tests dans les classes, avec des retours très positifs, qui augurent favorablement de la finalisation de ce projet.

3.1.4. PRESSE

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021*

309 M€

EBITA 2021*

30 M€

COLLABORATEURS

1 236

TENDANCES DU MARCHÉ

L'année 2021 s'est terminée positivement pour la publicité print et digitale. Elle a confirmé la nette reprise du marché publicitaire en France. En effet, de janvier à septembre 2021, les recettes publicitaires nettes de l'ensemble des médias se sont élevées à 10,285 milliards d'euros, en bonne progression de 17,6 % par rapport aux trois premiers trimestres de 2020 (+5,1 % par rapport aux trois premiers trimestres de 2019). La presse dans son ensemble a réalisé une progression notable de 15,1 % par rapport aux trois premiers trimestres de 2020, mais a reculé par rapport aux trois premiers trimestres de 2019 à -11,6 %.

En 2022, Prisma Media pourrait être impacté à la marge par la crise des matières premières, qui s'étend à l'industrie du papier, générant une tension sur le coût des approvisionnements.

ACTIVITÉ

Fondée en 1978 par Axel Ganz sous le nom de Prisma Presse, l'entreprise est devenue Prisma Media en 2012. Aujourd'hui, Prisma Media est le numéro un de la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne (1). Un leadership qui assure à Prisma Media un potentiel d'audience mensuelle de plus de 40 millions de personnes (2) sur ses différents médias, soit quatre Français sur cinq. Avec un portefeuille de marques de référence, le groupe est présent sur les principaux segments tous publics. Porté par sa mission de rendre la vie des Français plus belle, Prisma Media adopte une stratégie offensive de développement de ses marques, de ses ressources et de nouveaux business dans les secteurs en forte croissance, avec l'ambition d'avoir toujours un média d'avance.

La création de concepts et contenus éditoriaux est l'ADN de Prisma Media, son histoire, son savoir-faire. Le succès de Prisma Media s'appuie sur l'expertise, et le professionnalisme de ses équipes et sur quatre valeurs clés : Création, Équipe, Plaisir et Performance. En 2021, Prisma Media a vendu plus de 123 millions d'exemplaires.

Avec 500 millions de vidéos vues et 30 millions de vidéonautes chaque mois, Prisma Media est le premier groupe média de vidéos *online* en France. Avec huit studios intégrés (soit 500 m² dédiés à la vidéo) et plus de 80 professionnels (conception, production, diffusion et médiatisation), Prisma Media produit plus de 5 000 vidéos chaque mois.

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

(*) Sur la base de 12 mois 2021. Depuis son intégration à Vivendi le 1^{er} juin 2021, le chiffre d'affaires de Prisma s'élève à 194 M€ et son EBITA à 20 M€.

(1) Source : Médiamétrie juillet 2021.

(2) Source : One Next Global 2021 v3.

3.1.4.1. Catalogue diversifié

Grâce à un portefeuille de marques de référence, Prisma Media est présent sur les principaux segments grand public et s'inscrit comme leader des groupes bimédia (périodique ayant une version papier et une version électronique) en France.

Chronologie des lancements print :

- 1979 : *GEO*
- 1981 : *Ça m'intéresse*
- 1982 : *Prima*
- 1984 : *Femme Actuelle*
- 1986 : *Télé-Loisirs*
- 1987 : *Voici*
- 1989 : *Cuisine actuelle* (rachat)
- 1991 : *Capital*
- 1993 : *Gala*
- 1995 : *Management*
- 1999 : *National Geographic*
- 2003 : *Télé 2 semaines*
- 2004 : *TV Grandes Chaînes*
- 2012 : *NEON* (arrêt du print décembre 2021)
- 2014 : *Harvard Business Review France*
- 2015 : *Serengo* renommé *Femme Actuelle senior*, *Flow*
- 2021 : *Bienvenue chez vous* by Stéphane Plaza et rachat de *TéléZ*

De nombreuses déclinaisons, comme *Femme Actuelle Jeux*, *Femme Actuelle Escapades*, *GEO Histoire...*, et des hors-séries sont publiés chaque année. L'ensemble des marques de Prisma Media ont une version digitale.

Le groupe possède également des *pure players* comme *Business Insider France* (licence jusqu'en décembre 2021, arrêt le 31 décembre 2021), *Gentside* et *Oh! My Mag* (acquisition de Cerise en 2016), ainsi que *Simone*, un média social lancé en 2018.

Par ailleurs, Prisma Media édite également plus de 1 000 références (livres, collections, calendriers...) via sa maison d'éditions intégrée, ce qui représente chaque année plus d'un million d'exemplaires vendus.

3.1.4.2. Diffusion et Distribution

Avec plus de 72 millions d'exemplaires vendus dans le réseau des marchands de journaux en 2021, Prisma Media est le leader français de la presse magazine avec 33,3 % de parts de marché dans la vente au numéro. La distribution de plus de 800 parutions est assurée par les Messageries lyonnaises de presse (MLP) auprès d'un réseau de plus de 21 000 marchands de presse : maisons de la presse, Relay, magasins de tabac presse, grandes surfaces, enseignes culturelles ...

Diffusion

La diffusion de la centaine de nouvelles références annuelle de livres et revues/*mooks* publiés par les Éditions Prisma est assurée par MLP pour le réseau presse, et majoritairement par Interforum (groupe Edis) pour le réseau librairies. Certains invendus du réseau presse sont également proposés en librairies par la Sofédis.

Distribution

Pour les Éditions Prisma, la distribution est également assurée majoritairement par Interforum, pour le réseau librairies. La Sodis et MLP complètent cette distribution pour les parutions spécifiques.

■ 3.1.4.3. Nouvelles opportunités

En 2021, Prisma Media a continué sa stratégie de développement de marques et d'audiences :

- Afin d'élargir ses territoires de marques et d'explorer de nouvelles thématiques en ligne avec les préoccupations des Français, le groupe a lancé plusieurs magazines dans les univers Féminin (*Femme Actuelle Escapades*, *Femme Actuelle Cocoon*) et Premium (*Bienvenue chez vous*, *Ça m'intéresse Kids*). Il a également lancé *Vivantes* et *Jour*, de nouveaux espaces en ligne sur *Femmeactuelle.fr* dédiés à la santé au féminin et au plaisir féminin, qui viennent renforcer le positionnement de *Femme Actuelle* sur les verticales santé et sexualité. Les Éditions Prisma ont continué à développer leur activité de diversification basée sur la reprise de contenus, la création éditoriale et la collaboration avec les auteurs, et ont connu plusieurs succès en multidiffusion (presse, librairies, e-commerce et abonnement) tels que les *mooks* *Tintin* ou *Grand bien vous fasse*, ou la collection *Le Musée idéal*.
- Afin de consolider sa position sur le marché TV, Prisma Media a acquis la société EPM 2000, détentrice du magazine hebdomadaire *TéléZ*. Deuxième magazine TV en termes d'exemplaires vendus en France (788 000 exemplaires – DFP 2020), *TéléZ* est aussi le 3^e titre TV en audience print avec 2,9 millions de lecteurs. Cette acquisition représente une opportunité forte de complémentarité et de puissance sur le segment TV hebdomadaire en proposant une offre distincte à la fois en positionnement prix et en cible d'âge.
- Afin d'accélérer sa croissance digitale, le groupe a mis en place en 2021 un plan d'accélération numérique et vidéo. Cette nouvelle organisation a permis d'augmenter significativement la production de vidéos et d'articles, ainsi que le trafic sur les sites de *Télé-Loisirs*, *Voici*, *Gala* et *Femme Actuelle*, et permet aux marques de s'adapter aux usages des internautes (consommation 24 heures/24, *snacking* de contenus mobiles et appétence pour les contenus frais).

Face à l'évolution des contraintes RGPD, Prisma Media a déployé un *cookiewall* conforme aux recommandations de la CNIL (acceptation du consentement à l'utilisation des données personnelles ou souscription à un abonnement payant), dont le taux de consentement atteint près de 100 %. Enfin, le groupe prépare la fin annoncée des cookies en 2023 avec l'accélération de Prisma Media Connect. Ce *log-in* unique déployé sur ses sites permet d'identifier directement les utilisateurs dans le respect des réglementations CNIL, d'augmenter la fréquence de revisite et le temps passé sur les plateformes, et de mieux connaître les utilisateurs via des données plus précises et plus monétisables. À terme, Prisma Media ambitionne de proposer à ses utilisateurs des contenus et services payants personnalisés via leur compte Prisma Media Connect.



Couvertures de magazines Prisma Media

- Afin de renforcer sa position de leader, le groupe a noué des alliances stratégiques avec d'autres éditeurs. L'initiative Video Impact est un exemple récent d'alliance entre des régies magazines (Prisma Media Solutions), régionale (366) et nationale (Media.Figaro) pour atteindre une taille critique d'audiences vidéo en ligne. D'autres alliances comme *Food Brand Trust* et *Care Brand Trust* rassemblent les groupes de presse magazine Prisma Media, Reworld et CMI, pour revaloriser leurs forces de différenciation que sont la création de confiance et l'efficacité générée sur les ventes par leurs campagnes sur les secteurs de l'alimentation et de la beauté.

En 2021, Prisma Media a également amorcé sa stratégie d'innovation dans les contenus payants, avec le lancement de deux newsletters payantes (*21 Millions*, conseil en investissement en cryptomonnaies, et *Momentum*, conseil en placement boursier) et la digitalisation du Club HBR, dans l'e-commerce et dans les services payants.

■ 3.1.4.4. Récompenses et distinctions

Au cours de l'année 2021, Prisma Media et ses marques se sont vu remettre de nombreux prix et récompenses. *Télé-Loisirs* a reçu trois « Étoiles » de l'ACPM pour la plus forte audience dans la catégorie « Presse Magazine », pour la constance dans le succès, dans la catégorie des « Sites Grand Public et Professionnels, hors actus/info » et pour la plus forte progression de la fréquentation de son site Internet en valeur absolue dans la catégorie des « Sites Grand Public et Professionnels, hors actus/info ».

Les Grands Prix relay SEPM ont récompensé *GEO* pour son dossier « Le cartel des succulentes » avec le Prix éditorial de l'environnement. *Jour*, un espace digital au service de la libération de la parole des femmes autour de leur plaisir sexuel, de *Femme Actuelle* a également obtenu le Prix du format digital. « Les Savoirs inutiles » de *NEON* ont reçu une distinction lors du Grand prix des médias-CB NEWS dans la catégorie Meilleure déclinaison de marque média 2021. Le Grand prix de la vidéo numérique a remis de nombreux prix à Prisma Media et à ses marques.

Parmi les récompenses obtenues, le Prix de la stratégie éditoriale a été décerné à *NEON* pour « Les Savoirs inutiles », à *Simone* pour son engagement sociétal et à *Femme Actuelle* pour *Jouir*. Le Prix vidéo *Live* a été remis à *Gala* pour sa stratégie *live* sur Tik Tok. Enfin, le Prix de la campagne vidéo sociale est revenu à *Ganz x Amorelie*. Prisma Media s'est également vu remettre le Grand prix de l'art. Les Trophées Marketing 2021 ont eux aussi récompensé plusieurs marques du groupe, à savoir *Simone* dans la catégorie « Grandes causes », le Grand prix *Cuisine actuelle* dans la catégorie « Hors-média » et *Gala* dans la catégorie « Social media ».

■ 3.1.4.5. Environnement réglementaire

En tant qu'entreprise de presse, Prisma Media est soumise à la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse et à la loi n° 86-897 du 1^{er} août 1986 sur les éditeurs de publications de presse. Pour bénéficier du régime économique des éditeurs de publications de presse et de service de presse en ligne, les entreprises de presse doivent remplir les critères d'admission définis par les articles 72 de l'annexe III du Code général des impôts et D.18 du Code des postes et des communications électroniques. Leur respect est apprécié par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP).

La distribution des titres de presse est fortement réglementée en France au travers de la loi n° 47-585 du 2 avril 1947 modifiée (dont la dernière modification majeure date de 2019), qui oblige les éditeurs de presse à se constituer en coopérative dès qu'ils groupent leur distribution et à passer par des sociétés agréées de distribution de presse (SADP). L'Arcep est devenue l'Autorité de régulation de la distribution de la presse.

La production du contenu journalistique implique la gestion au quotidien des droits d'auteur des journalistes. En application des dispositions du Code de la propriété intellectuelle, Prisma Media a signé un accord collectif définissant les conditions de cession des œuvres de journalistes au profit de l'éditeur et des tiers.

Prisma Media a décliné ses marques médias sur Internet et édite des sites Internet et des applications en ligne à forte audience. À ce titre, elle est soumise à la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique.

Le modèle économique de ses sites et applications reposant principalement sur la publicité, son activité digitale implique la collecte et le traitement de nombreuses données à caractère personnel. Dans ce cadre, Prisma Media accorde une importance particulière la protection des données à caractère personnel et a mis en place une organisation interne en vue de veiller à la conformité à la réglementation en vigueur, notamment la loi n° 78-17 dite « loi Informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, le règlement 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données dit « Règlement général sur la protection des données » (RGPD).

■ 3.1.4.6. Piraterie

Prisma Media veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lance toute action, y compris judiciaire, à l'encontre de tout tiers dont il estime qu'il viole ses droits.

■ 3.1.4.7. Concurrence

Diffusion (DFP 2020-2021)

Les différentes neutralisations actées par l'ACPM (Alliance pour les chiffres de la presse et des médias) en 2020 rendent les comparaisons avec 2021 difficiles. La DSH (déclaration sur l'honneur remplie par l'éditeur pour déclarer ses chiffres de diffusion) 2020-2021 a été comparée avec celle de 2019, complète. Le marché a subi un recul important, en Diffusion France payée (DFP-ensemble des exemplaires payants) (-9,4 %), en vente au numéro (VNO) (-18,8 %) et en abonnement (ABO) (-6,3 %). Prisma Media (hors *TéléZ*) a perdu 0,55 point de part de marché en DFP, mais en a gagné 0,05 en VNO. Il a perdu 0,67 point en ABO. En intégrant *TéléZ*, Prisma Media est le premier éditeur en DFP, en VNO et en ABO.

Publicité (1)

Le marché publicitaire (bimédia) de la presse a progressé de 26 % en 2021 (effet de base favorable, qui s'est estompé partiellement à la fin 2021).

Les recettes de publicité de Prisma Media de la même période ont augmenté de 31 %.

La part de marché de Prisma Media (dans son écosystème direct de la presse) s'élève à 16,2 % (+0,6 point).

■ 3.1.4.8. Recherche et développement

Chez Prisma Media, l'innovation est intégrée dans tous les sujets par les équipes qui travaillent au quotidien sur le développement de nouveaux leviers de croissance, de nouvelles marques et de nouvelles activités.

Des projets deancements et de nouveaux contenus éditoriaux sont étudiés chaque année. Ainsi en 2021, plusieurs nouveaux magazines ont vu le jour : *Bienvenue chez vous by Stéphane Plaza*, *Femme Actuelle Escapades* et *Femme Actuelle Cocoon*.

Par ailleurs, Prisma Media a acquis le 15 septembre 2021 la société EPM 2000 détentrice de *TéléZ*.

(1) Marché publicitaire de la presse (SEPM-Syndicat des éditeurs de la presse magazine).

3.1.5. JEUX VIDÉO

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021

265 M€

EBITA 2021

8 M€

COLLABORATEURS

2 805

TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché mondial des jeux mobiles a généré près de 90 milliards de dollars de revenus en 2021 selon App Annie, porté par le succès de plusieurs titres *free-to-play* (jeu vidéo à l'utilisation gratuite), dont les genres les plus performants sont les jeux de stratégie et de simulation, ainsi que les RPG (*role playing games*).

ACTIVITÉ

Gameloft jouit d'une expertise mondialement reconnue via ses 190 jeux vidéo sur smartphones développés dans ses 17 studios, et sa moyenne de 58 millions de joueurs mensuels en 2021. Ses jeux sont souvent reconnus par la presse et les joueurs. Ainsi, sa franchise phare, *Asphalt*, a dépassé la barre du milliard de téléchargements. La version Nintendo Switch de son dernier volet, *Asphalt 9: Legends*, s'est classée dans le Top 20 des jeux les plus joués sur cette console en Europe en 2020. Et enfin, *The Oregon Trail*, un jeu exclusif à Apple Arcade, a été le jeu le plus téléchargé sur le service d'abonnement d'Apple en 2021.

■ 3.1.5.1. Création et production de jeux

L'activité de Gameloft est soutenue par le marché dynamique du smartphone, qui transforme radicalement l'expérience 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 2021, plus de 2 700 développeurs Gameloft travaillaient au développement de jeux téléchargeables. Cette force de création unique dans l'industrie permet à la société de développer un catalogue très large couvrant tous les genres : jeux grand public, jeux d'action, jeux de sport, jeux de réflexion, jeux d'aventure ...

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 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, en Asie et en Australie, lui permettent de consolider son leadership en adaptant ses jeux aux spécificités de chaque marché, conjuguant ainsi vision globale et approche locale.

Le groupe dispose d'un large portefeuille de marques en propre avec des franchises comme *Asphalt* (course automobile), *Dungeon Hunter* (aventure), *Dragon Mania Legends* (simulation), *SongPop* (quiz musical), *Linda Brown* (histoire interactive), *Modern Combat* ou encore *Gangstar* et *World at Arms* (action). Issues de tous les genres, elles s'adressent à un large public. Les acquisitions des studios FreshPlanet en 2018 et The Other Guys en 2020 lui ont permis de renforcer son portefeuille de jeux *casuals*.

En parallèle, Gameloft développe de nombreux jeux via des partenariats noués avec de grands détenteurs de droits. Il travaille notamment avec Disney, 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 Getaway Blast*, *LEGO® Legacy: Heroes Unboxed*, *My Little Pony*.... Inspirées des 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 et a dépassé en 2021 la barre du milliard de téléchargements depuis sa sortie en 2013.

En 2021, 1,2 million de jeux Gameloft étaient téléchargés chaque jour dans le monde, et Gameloft disposait d'une audience mensuelle moyenne de plus de 58 millions de joueurs.

■ 3.1.5.2. Commercialisation des jeux

Le modèle *free-to-play* est le modèle économique majeur de Gameloft. Les jeux sont téléchargeables gratuitement, ce qui décuple les volumes de téléchargements. Ils 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 for Brands, qui commercialise des espaces publicitaires dans ses applications mobiles, ainsi qu'au sein d'applications tierces partenaires et qui met au service des marques des solutions *gamifiées* pour renforcer le lien avec leurs audiences. Gameloft for Brands a ainsi apporté son expertise à Kinder pour le développement d'*Applaydu*, une application qui donne vie aux jouets grâce à la réalité augmentée.

Les revenus publicitaires générés par Gameloft for Brands ont représenté 14 % du chiffre d'affaires de la société en 2021. Ils viennent compléter les revenus issus de la vente de biens virtuels dans les jeux gratuits. Le montant des investissements publicitaires sur mobiles au niveau mondial s'est élevé à 276 milliards de dollars en 2021 (selon Statista). Outre les formats publicitaires traditionnels (bannières, interstitiels et vidéos), Gameloft for Brands propose des formats innovants tels que des minijeux 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 for Brands propose également une offre de *gamification* (mécaniques et signaux propres aux jeux vidéo pour des applications qui ne sont pas des jeux vidéo) permettant aux marques de communiquer de façon plus engageante et de créer un lien significatif avec leurs audiences.

■ 3.1.5.3. Distribution des jeux

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), d'Amazon (Amazon Appstore), de Nintendo Switch (eShop Nintendo Switch) et, depuis 2021, des plateformes Xbox Series X|S et Xbox One (Microsoft). Le groupe distribue aussi, depuis 2012, ses jeux via plusieurs plateformes Android présentes en Chine. Toutes ces boutiques numériques agissent en tant que distributeurs OTT de jeux, et les revenus générés sont partagés entre la boutique et Gameloft. Les services OTT ont représenté 74 % du chiffre d'affaires du groupe en 2021.



1. Asphalt9: Legends
2. App Ipad Pro



2.

Les jeux Gameloft sont également distribués par plus de 300 opérateurs télécoms dans près de 150 pays via son activité commerciale, business et développement, Gameloft Business Solutions. Aucun des concurrents du groupe ne possède un réseau de distribution équivalent. Les abonnés de ces opérateurs peuvent acheter et télécharger les jeux Gameloft directement depuis l'écran d'accueil de leur téléphone lorsque ceux-ci ont été pré-embarqués par le fabricant du téléphone (Gameloft Business Solutions collabore avec Nokia, Samsung, LG, ZTE, Motorola, RIM, Huawei...) ou via la boutique numérique de l'opérateur. La facturation est le plus souvent générée 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 associés sont partagés entre eux et le groupe. Ces accords avec les opérateurs et fabricants de téléphones ont représenté 12 % du chiffre d'affaires de Gameloft en 2021.

Gameloft 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 Business Solutions développe pour le compte des opérateurs téléphoniques, tels que TIM et SFR, des applications de distribution de jeux sur abonnement et a lancé en 2020 Blacknut by Gameloft, le premier service de jeu à la demande par abonnement tirant profit de la technologie de *cloud gaming* de Blacknut. Gameloft a développé également cinq jeux sur le service d'abonnement Apple Arcade – dont *The Oregon Trail*, qui a remporté plusieurs récompenses et pris la tête du classement des jeux les plus téléchargés sur Apple Arcade en 2021 – et a sorti son premier jeu sur la plateforme de jeux de Netflix, *Asphalt Xtreme*.

Enfin, Gameloft a adapté certains de ses jeux mobiles à succès au format console en lançant *Modern Combat Blackout* pour la Nintendo Switch, ainsi qu'*Asphalt 9: Legends* pour la Nintendo Switch et pour les consoles Xbox Series X|S et Xbox One.

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. Gameloft maintient une veille permanente sur les évolutions réglementaires dans les différents pays où il opère et est soucieux de se conformer aux règles et aux usages en vigueur. L'évolution des réglementations actuelles et l'apparition de nouvelles réglementations sont susceptibles d'avoir des impacts significatifs pour Gameloft, notamment au regard des contenus et des fonctionnalités des jeux, de la monétisation, du temps passé à jouer et des opérations promotionnelles en lien avec les jeux.

À ce titre, Gameloft met en place des procédures adaptées afin de respecter les lois et réglementations qui lui sont applicables, incluant notamment :

- l'information sur les règles d'utilisation, les contenus et fonctionnalités des jeux ;
- la mise en place de mécanismes de protection des joueurs mineurs en se référant notamment aux classifications d'âge (*age rating*) des applications et des jeux distribués sur les plateformes mobiles, permettant de comprendre à quelle tranche d'âge une application est adaptée (classifications variables d'une région à l'autre) ;
- la notification, au moment du lancement des jeux, avertissant les utilisateurs que les jeux 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. Il se conforme 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, Gameloft intègre 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. Gameloft intègre aussi une Plateforme de gestion du consentement (PGC ou CMP « *Consent Management Platform* ») dans ses jeux à destination des joueurs européens, lui permettant de demander, recevoir et stocker le consentement des joueurs quant au traitement de leurs données personnelles. Cette PGC assure également la transmission du consentement à tous les partenaires utilisateurs des données collectées et pour lesquels la demande d'autorisation a été soumise.

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.

■ 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

La concurrence dans l'industrie du jeu mobile s'est fortement accentuée ces dernières années, parallèlement aux nombreuses levées de fonds, introductions en Bourse et opérations de fusions-acquisitions. Ce sont plusieurs centaines de nouveaux jeux qui sont soumis à Apple et mis en ligne sur l'App Store chaque jour. La capacité de Gameloft à consolider sa position actuelle parmi les leaders du marché conditionnera la croissance de son activité.

Le streaming, le *cloud gaming* et les services de jeu par abonnement sont des évolutions de l'industrie sur lesquelles Gameloft se positionne et qui, avec la croissance des nouvelles consoles, devraient continuer à dynamiser le marché du jeu vidéo dans les années à venir.

■ 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.

Le groupe comptabilise depuis plusieurs années en charges les coûts de développement lors de leur engagement pour les jeux sur téléphones mobiles. Il développe et met en ligne chaque année chez les opérateurs, les constructeurs et les plateformes de distribution numériques plusieurs milliers de versions de ses jeux afin de couvrir les centaines de modèles différents de téléphones mobiles, les milliers de modèles différents de smartphones et dix-sept langues.

Cette extrême fragmentation, l'incertitude du lancement malgré l'achèvement du jeu, ainsi que son succès futur et la nature plus globale des informations reçues des distributeurs partenaires concernant les ventes rendent impossible une mesure précise des 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, le groupe ne remplissant pas tous les critères d'activation définis par la norme IAS 38, les dépenses sont comptabilisées en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

3.1.6. ACTIVITÉS DE BILLETTERIE, DE SPECTACLE VIVANT, D'ACCOMPAGNEMENT DE TALENTS ET AUTRES

TENDANCES DU MARCHÉ

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

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

Les différentes entités de Vivendi Village ont continué à faire preuve d'une grande inventivité et flexibilité pour s'adapter au contexte particulier généré par la pandémie. Dans le même temps, l'année 2021 a été mise à profit pour optimiser les organisations et élargir le spectre des offres. De nouveaux formats de festivals ont été imaginés, mêlant les genres, en présentiel comme en virtuel. La billetterie a élargi son champ d'action en proposant ses services pour tout événement à caractère culturel et sportif accueillant du public. Les salles de spectacle ont élargi la variété des événements qu'ils accueillent, y compris des soirées privées.

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

ACTIVITÉ

■ 3.1.6.1. Billetterie

Implanté dans une dizaine de pays, See Tickets est un acteur majeur de la billetterie en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Commercialisant ses services autour d'une seule et même marque, See Tickets se déploie au plus près de ses clients, organisateurs et producteurs d'une part, et grand public de l'autre, dans une quinzaine de villes.

Le travail de mutualisation de ses plateformes techniques, de ses offres et de son savoir-faire, entamé dès 2019, a permis à See Tickets d'optimiser son organisation pour faire face à la baisse d'activité du spectacle vivant et d'autres événements avec du public lors du premier semestre 2021 et, à l'inverse, pour gérer une forte reprise des achats au second semestre.

À côté de son activité traditionnelle de billetterie et de revente légale de billets se sont ajoutées des solutions totalement intégrées de CRM (*customer relation management*), de contrôle d'accès (y compris « sans contact »), de gestion des données et de marketing.

See Tickets a poursuivi en 2021 la diversification de son portefeuille de clients. En plus de son cœur de métier autour des concerts, des spectacles et des festivals, il propose aujourd'hui ses services à un nombre croissant de musées, théâtres, foires, salons, expositions et autres événements rassemblant du public, y compris sportifs.

Au portefeuille d'environ 8 000 producteurs et organisateurs d'événements détenu par See Tickets sont venus notamment s'ajouter en 2021 de nombreux contrats avec des producteurs indépendants aux États-Unis, plusieurs festivals français majeurs et la billetterie du Winter Wonderland, l'animation traditionnelle de Noël dans Hyde Park à Londres qui draine des millions de visiteurs.

Fin 2021, See Tickets a acquis la société britannique LiveBuzz spécialisée dans la gestion des inscriptions aux foires et salons professionnels. Cette expérience BtoB complète parfaitement celle de BtoC dont dispose See Tickets depuis trente ans et lui apporte un savoir-faire qui a vocation à être exporté dans les autres pays où il est présent.

■ 3.1.6.2. Festivals, concerts et artistes

Vivendi Village assure aujourd'hui l'organisation et la production d'une vingtaine de festivals, essentiellement en France et en Grande-Bretagne. Certains de ces événements n'ont pu se tenir en 2021 en raison des contraintes sanitaires, de l'annulation des tournées d'artistes internationaux ou encore par manque de personnel d'encadrement faisant l'objet de mesures d'isolement. D'autres se sont bien déroulés, tel le *Brive Festival*, qui s'est adapté en se déplaçant dans un lieu plus vaste pour accueillir artistes et publics dans les meilleures conditions.

Si la musique demeure l'apanage des grands festivals de l'été, le public est également aujourd'hui en demande d'offres plus diversifiées, originales et combinant les genres.

Ainsi, en France, Olympia Production a créé deux nouveaux festivals en 2021 : *Les Seigneurs du Château*, autour de l'humour francophone, et *PellicuLive*, alliant cinéma et musique, tous les deux se tenant en pays catalan.

Confirmant sa capacité à organiser des événements à forte valeur identitaire régionale, Olympia Production produira dans la même région en 2022 le *Bacchus Festival*, un festival mariant les univers du vin, de la gastronomie et de la musique.

Capitalisant sur la relation forte existant entre Vivendi et le rugby, Olympia Production produira aussi un festival urbain international, *Inversion Fest*, à Lyon en juin 2022, et s'est également associé à L'Aviron Bayonnais Rugby Pro pour un festival de musique à compter de 2023.

Olympia Production poursuit en parallèle une activité de production de concerts, de stand-up d'humour et d'organisation de tournées. Il organise également la venue d'artistes internationaux en France, à commencer par Ed Sheeran pour deux soirées au Stade de France à Paris en juillet 2022.

En Grande-Bretagne, U-Live, qui produit depuis plusieurs années plusieurs festivals de musique et de nombreuses soirées de musique électro dans des clubs londoniens, a poursuivi avec succès son incursion dans l'organisation d'événements virtuels. Le festival de musique électronique *Junction 2* a dorénavant sa déclinaison virtuelle : *Junction 2: Connections*. Réalisé en janvier 2021, notamment en partenariat avec Gameloft, il a enregistré plus de 3 millions de visiteurs uniques, touchant un public beaucoup plus large dans le monde entier. U Live a également entièrement recréé en 3D la célèbre salle Tobacco Dock de l'est londonien pour y diffuser des concerts en streaming, le premier d'entre eux s'étant tenu en avril 2021.

S'adaptant aux contraintes sanitaires, U-Live innove également en élargissant son champ d'activité avec un nouveau concept de camping, *Camp Elwood*, qui s'est tenu en été dans le Norfolk en Angleterre, proposant une ambiance rétro américaine avec des ateliers, des activités de plein air, du divertissement et de la *street food*. Avec *Mamma Mia The Party!*, U Live s'est engagé depuis octobre 2021 dans la production de spectacles immersifs. Au printemps 2022 se tiendra par ailleurs *Kite*, un nouveau format de festival alliant musique, conférences et débats.



1. Ed Sheeran Tour

2. Fally Ipupa, concert live à Douala



■ 3.1.6.3. Salles de spectacle

L'Olympia a rouvert ses portes le 10 juin 2021, après huit mois de fermeture, pour accueillir pendant deux jours *Les Inrocks Festival*. La jauge fixée par le gouvernement à cette date était de 65 % de la capacité de la salle et le concert se tenait obligatoirement assis. Ces mesures ont progressivement été allégées, avec une jauge revenue à 100 % en juillet et la possibilité, quelques mois plus tard, de reprendre des concerts debout, avant de nouvelles restrictions imposées aux salles de spectacle début 2022.

Malgré ces contraintes, et le fait que nombre d'artistes internationaux n'aient pas encore repris leurs tournées, l'Olympia a connu un taux de remplissage proche de son maximum au cours du 4^e trimestre 2021. Les producteurs de spectacles sont en forte demande de salles et la programmation pour 2022 est revenue à celle d'avant la pandémie, avec près de 300 soirées.

L'Olympia valorise également une salle annexe, la Salle de Billard, accueillant des événements à jauge plus réduite, et multiplie les initiatives pour élargir les manifestations se déroulant dans son enceinte, notamment des événements privés.

Le Théâtre de l'Œuvre a lui aussi rouvert ses portes en juin 2021 avec une jauge réduite, avant de fonctionner de nouveau à pleine capacité en septembre.

Le Petit Olympia, la brasserie adossée à l'Olympia, s'est adapté aux mesures sanitaires, et le public de la salle mythique a pris l'habitude de s'y rendre après un concert.

■ 3.1.6.4. Salles de cinéma en Afrique

CanalOlympia est le premier réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique. Deux nouvelles salles ont été ouvertes en 2021, à Pointe-Noire et Oyo en République du Congo, portant leur nombre à 18 sur le continent et à Madagascar. Les équipes de CanalOlympia ont poursuivi leur objectif de positionner toujours plus ces infrastructures comme de véritables pôles d'attraction culturels et de divertissement, en souhaitant jouer un important rôle sociétal envers les communautés auprès desquelles elles sont implantées.

Les salles de cinéma affichent une programmation diversifiée de films africains et internationaux. Dans plusieurs villes et en fonction des contraintes sanitaires, des concerts ou d'autres spectacles peuvent se tenir en extérieur. Des *escape games* et un minigolf ont vu le jour, ainsi que d'autres animations.

■ 3.1.6.5. Autres activités

Paddington est la marque phare de la société Copyrights Group, spécialisée dans l'acquisition et la valorisation de propriétés intellectuelles. Une deuxième saison de la série d'animation éponyme destinée aux enfants en âge préscolaire, coproduite par Studiocanal en association avec Copyrights Group, a fait ses débuts sur Nickelodeon aux États-Unis en février 2021. La première saison s'est vu décerner deux Daytime Emmy Awards et d'autres récompenses internationales.

Dans le contexte sanitaire particulier de l'année, Copyrights Group a renforcé de manière significative ses activités de commerce électronique et a fait quelques premières incursions sur le marché des NFT (*non-fungible token*). Fin 2021, il a ouvert un Paddington Café dans la gare éponyme de Londres où se trouve déjà un magasin d'objets brandés.

Vivendi Sports s'est repositionné en 2021 comme société de conseil et d'accompagnement dans l'organisation d'événements sportifs. L'entité a notamment remporté un contrat pour la Coupe d'Afrique des Nations, qui se déroulera en Côte d'Ivoire en 2023.

3.1.7. NOUVELLES INITIATIVES

■ 3.1.7.1. Agrégateur de contenus

TENDANCES DU MARCHÉ

En 2022, un internaute passera en moyenne 100 minutes par jour à regarder des vidéos en ligne (1), confirmant l'installation durable de la vidéo numérique dans les habitudes de consommation.

Autres tendances qui se dégagent actuellement : la prédominance des formats vidéo *live* aussi bien pour les marchés B2C que B2B, le renforcement des impératifs de respect de la vie privée des utilisateurs (avec le retour en force annoncé des publicités contextualisées), et le développement de l'e-commerce sur les plateformes de vidéo à la demande.

En 2022, le streaming OTT (*over-the-top*) et la télévision connectée connaîtront également un essor important et intéresseront davantage les annonceurs. Ces derniers devraient continuer à investir leur budget médias dans ces alternatives numériques en demandant toujours plus de qualité, de traçabilité et de performance pour leurs campagnes. Ils devraient également continuer à inciter les acteurs de la vidéo à développer de meilleurs outils de mesure, de ciblage et d'attribution.

ACTIVITÉ

L'écosystème Dailymotion se compose d'une plateforme d'hébergement vidéo (dailymotion.com), d'un *player* vidéo à la pointe de la technologie, d'un réseau international d'éditeurs partenaires et d'une plateforme programmatique de monétisation vidéo. Grâce à la complémentarité de ses activités, Dailymotion permet aux éditeurs et aux annonceurs d'augmenter respectivement leurs revenus et l'impact de leurs campagnes marketing en touchant une audience stratégique (18-49 ans) dans un environnement premium.

Plateforme d'hébergement vidéo

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

Dailymotion est aujourd'hui le premier acteur vidéo français en termes d'audience, plus de 7 internautes sur 10 ont consommé des vidéos via le *player* Dailymotion en France en 2020 (2).

Player vidéo

La performance du *player* vidéo de Dailymotion assure une expérience de streaming optimale pour les éditeurs qui souhaitent diffuser leurs contenus en ligne. Léger et rapide à charger, il a été entièrement développé par les équipes d'engineering de Dailymotion en HTML5 et est constamment optimisé pour permettre la diffusion fluide de *live* et de vidéos en haute définition sur tous les appareils. Gratuit et personnalisable, le *player* Dailymotion offre de nombreuses fonctionnalités de fidélisation de l'audience (playlists, effets de lecture...) permettant de générer de l'engagement sur les sites des éditeurs qui l'intègrent et d'améliorer la monétisation des vidéos sur toutes les plateformes.

Réseau d'éditeurs

Dailymotion bénéficie aujourd'hui d'un réseau de plus de 7 000 éditeurs professionnels partenaires dans le monde, dont le groupe Le Monde, Webedia, AS, Kicker, Condé Nast, Marmiton, le groupe Hearst, Meredith, Konbini ou encore l'Équipe. Dailymotion renforce chaque année son réseau dans de nouveaux territoires, dont, en 2021, l'Asie et l'Amérique latine où il a connu un fort développement.

Plateforme de monétisation

Dailymotion a lancé sa propre plateforme programmatique fin 2018. Elle est aujourd'hui connectée avec les principales plateformes programmatiques (*Demand Side Platforms*) du marché, dont Adobe, Google DV360 et The Trade Desk. Cette solution de monétisation intégrée permet aux annonceurs de mener leurs campagnes marketing avec l'assurance d'être efficaces (formats publicitaires créatifs, innovants et engageants) tout en protégeant la réputation de leur marque (contexte vidéo de qualité).

(1) Source : Zenith Media, 2021.

(2) Source : Médiamétrie, mesure Internet Global Audience, octobre 2021.

Plateforme responsable

Afin d'apporter toujours plus de transparence et de visibilité à ses partenaires, Dailymotion a fait profondément évoluer son dispositif de signalement pour protéger efficacement ses publics contre de potentiels contenus illégaux ou préjudiciables et améliorer la détection du trafic frauduleux. À cette fin, Dailymotion est la première plateforme européenne signataire en 2018 du Code de conduite européen contre les contenus haineux et a intégré en 2019 l'Appel de Christchurch afin de lutter efficacement contre la diffusion de contenus terroristes et extrémistes violents. En parallèle, la plateforme a signé en 2020 de nouveaux partenariats avec des acteurs majeurs de la *brand safety*, dont MOAT, TAG et White Ops. En 2021, Dailymotion a rejoint l'initiative *Tech Against Terrorism*, qui vise à lutter contre l'exploitation terroriste d'Internet. De plus, en signant la charte *Standing up for children's rights in the digital environment*, Dailymotion s'engage à protéger les jeunes internautes.

Par ailleurs, soucieuse de la protection et de la confidentialité des données personnelles de ses utilisateurs, la plateforme opère, notamment, en conformité avec le Règlement général sur la protection des données (dit « RGPD ») et la loi californienne sur la protection des consommateurs (*California Consumer Privacy Act* dite, « CCPA »).

■ 3.1.7.2. Fournisseur d'accès à Internet

TENDANCES DU MARCHÉ

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

ACTIVITÉ

GVA est un opérateur FTTH implanté en Afrique subsaharienne depuis quatre ans et déjà présent dans sept pays du continent (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Congo-Brazzaville, République démocratique du Congo, Gabon, Rwanda et Togo). Spécialisé dans la fourniture d'accès Internet très haut débit sous la marque CanalBox, GVA couvre un marché de plus d'un million de foyers et entreprises.

GVA a poursuivi sa forte croissance en 2021 – avec le lancement de CanalBox à Brazzaville, Ouagadougou et Kinshasa –, soutenue par une demande toujours plus importante du très haut débit à domicile en Afrique.

3.2. Participations mises en équivalence

3.2.1. UNIVERSAL MUSIC GROUP (1)

Le 21 septembre 2021, Vivendi a procédé à la distribution de 59,87 % du capital de sa filiale Universal Music Group N.V. (UMG) à ses actionnaires et à la cotation de cette dernière sur Euronext Amsterdam.

(1) Se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 du chapitre 5.

Après les cessions de 20 % du capital d'UMG à un consortium mené par Tencent et de 10 % au groupe Pershing Square, ainsi que la distribution de 59,87 % du capital aux actionnaires de Vivendi, ce dernier détient 10,03 % d'UMG. Cette participation sera conservée au moins deux ans.

3.2.2. LAGARDÈRE

Le 21 avril 2020, Vivendi a annoncé l'acquisition de 10,6 % de Lagardère SCA (devenu Lagardère SA le 30 juin 2021), un groupe spécialisé dans le commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail), l'édition (Lagardère Publishing), les médias (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche* et Europe 1) et les salles de spectacles. Au 31 décembre 2020, Vivendi détenait 29,20 % du capital de Lagardère.

Le 9 décembre 2021, Vivendi a annoncé l'acquisition dans les jours suivants (réalisée le 16 décembre 2021) des actions Lagardère détenues par Amber Capital en exécution des accords du 15 septembre 2021. Ces actions, représentant 17,5 % du capital de Lagardère, ont été achetées à un prix de 24,10 euros par action. Après cette opération, Vivendi possède 45,1 % du capital de Lagardère.

Les analyses menées par Vivendi l'ont conduit à considérer que cette acquisition pouvait intervenir dès décembre 2021, dès lors que, conformément aux règles applicables au contrôle des concentrations (2), il n'exerce pas les droits de vote attachés à l'ensemble des actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique, jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par les autorités de concurrence. En conséquence, le Directoire de Vivendi a décidé d'autoriser dès décembre 2021 la mise en œuvre de l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital. La participation de Vivendi dans Lagardère s'établit ainsi, durant cette période, à 22,29 % des droits de vote théoriques.

Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère auprès de la Commission européenne et des autres autorités de concurrence compétentes seront déposées par Vivendi en 2022. L'agrément de l'Arcom (3) sur le changement d'actionariat indirect des filiales de Lagardère éditrices de services de radiodiffusion aura, par ailleurs, lieu d'être sollicité en fonction du résultat de l'offre publique.

Du fait de la réalisation de cette acquisition, Vivendi a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère qu'elle ne détient pas. Il a proposé aux actionnaires de Lagardère soit, à titre principal, de vendre leurs actions au prix unitaire de 25,50 euros (droits à distribution attachés), soit, à titre subsidiaire, de bénéficier, pour chaque action Lagardère présentée à cette branche et conservée jusqu'à la date incluse de clôture de l'offre, le cas échéant réouverte, sous réserve de réduction proportionnelle, d'un droit de la céder au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 inclus. Le dépôt du projet d'offre a été effectué le 21 février 2022.

Vivendi n'a pas l'intention de mettre en œuvre un retrait obligatoire sur Lagardère à l'issue de son offre, dans le cas où les conditions pour ce faire seraient réunies.

(2) En particulier l'article 7(2) du règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises.

(3) L'Arcom, Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique, succède au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et à la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (HADOPI) à compter du 1^{er} janvier 2022.

3.2.3. TELECOM ITALIA

Le 24 juin 2015, Vivendi est devenu l'actionnaire de référence de Telecom Italia, le premier opérateur de télécommunications fixes et mobiles en Italie, également présent au Brésil.

Le 21 novembre 2021, le fonds KKR a annoncé le projet de déposer une offre publique d'achat non engageante sur Telecom Italia au prix de 0,505 euro par action ordinaire et/ou d'épargne.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détenait 23,75 % de Telecom Italia (sur la base du nombre total d'actions ordinaires) et 17,04 % du capital de Telecom Italia (sur la base du nombre total d'actions ordinaires et d'actions d'épargne).

3.2.4. BANIJAY GROUP HOLDING

Le 3 juillet 2020, Banijay Group Holding a finalisé l'acquisition de 100 % du capital d'Endemol Shine Group. Cette opération a créé le leader mondial de la production et distribution de contenus audiovisuels. Le nouvel ensemble, présent dans 22 pays, dispose d'un portefeuille unique de programmes audiovisuels de flux (*Big Brother*, *Master Chef*, *The Wall...*) et scripted (*Black Mirror*, *Humans*, *Tin Star...*), et compte un réseau de distribution inégalé.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 32,90 % du capital de Banijay Group Holding.

3.3. Autres participations

3.3.1. MEDIAFOREUROPE

Le 8 avril 2016, Vivendi avait annoncé un partenariat stratégique et industriel avec Mediaset, un groupe de médias italien, portant sur l'acquisition de 3,5 % du capital de Mediaset et de 100 % du capital de la chaîne de télévision payante Mediaset Premium, en échange de 3,5 % du capital de Vivendi. Cet accord fait l'objet de litiges.

Au 31 décembre 2016, Vivendi détenait 340 246 milliers d'actions Mediaset, représentant 28,80 % du capital et 29,94 % des droits de vote. Le 6 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 Simon Fiduciaria, une société fiduciaire italienne indépendante ⁽¹⁾. Cette décision de l'AGCOM a été annulée le 23 décembre 2020 (annulation contestée par Mediaset).

Le 22 juillet 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset ont annoncé la finalisation d'un accord global mettant fin à leurs litiges.

Dans ce cadre, Fininvest a acquis 5 % du capital de Mediaset détenu directement par Vivendi, au prix de 2,70 euros par action (tenant compte

de la date de détachement et du paiement du dividende, qui ont eu lieu respectivement les 19 juillet et 21 juillet 2021). Vivendi s'est également engagé à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19 % dans Mediaset détenue par Simon Fiduciaria sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de douze mois, à un prix annuel établi. Vivendi restera actionnaire de Mediaset à hauteur de 4,61 % et sera libre de conserver ou de vendre cette participation à tout moment et à n'importe quel prix.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détenait 24,21 % du capital de MediaForEurope, dont 4,69 % directement (correspondant à 4,63 % des droits de vote) et 19,52 % par l'intermédiaire de Simon Fiduciaria.

⁽¹⁾ Se reporter à la note 26 Litiges de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 du chapitre 5.

3.3.2. MULTICHOICE

En septembre 2021, Groupe Canal+ a augmenté sa participation dans la société sud-africaine MultiChoice, le leader de la télévision payante en Afrique subsaharienne anglophone et lusophone, franchissant le seuil de 15 % du capital (contre 12 % précédemment).

3.3.3. PRISA

En janvier 2021, Vivendi a acquis 7,6 %, puis est montée à 9,9 % de PRISA, le leader des médias et de l'éducation du monde hispanophone, avec *El País*, Santillana, Cadena SER, Radio Caracol, AS ou encore Los 40 Principales. Vivendi est déjà très présent sur les marchés hispaniques, notamment via Havas Group, Gameloft et Vivendi Village.

Cette prise de participation s'inscrit dans la stratégie de Vivendi de se renforcer en tant que groupe mondial de contenus, de médias et de communication, et d'élargir son accès aux marchés de langue espagnole en Europe, en Amérique latine et aux États-Unis.

3.4. Communication financière

3.4.1. COMMUNICATION FINANCIÈRE

■ 3.4.1.1. Les objectifs de la communication financière de Vivendi

La communication financière de Vivendi a pour objectif 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'Autorité des marchés financiers (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 en présentiel ou en visioconférence sur les principales places financières mondiales et par la participation des dirigeants du siège et des métiers du groupe à des conférences d'investisseurs.

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 2021, ce sont 238 contacts avec des analystes et des investisseurs, basés en Europe et aux États-Unis principalement, qui ont été organisés. Ils ont permis aux équipes dirigeantes de Vivendi ou de ses filiales de rencontrer les représentants de 100 institutions financières et actionnaires pour leur présenter l'activité, les résultats, les opérations majeures telles que la distribution d'Universal Music Group et les perspectives du groupe.

■ 3.4.1.2. 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 et un compte Twitter.

Concernant le Numéro vert (0850 050 050), les actionnaires individuels peuvent poser leurs questions ou faire part de leurs suggestions du lundi au vendredi aux heures de bureau. Ils peuvent également contacter le service par e-mail (actionnaires@vivendi.com) et par courrier (Vivendi – Service informations actionnaires individuels – 42, avenue de Friedland – 75380 Paris Cedex 08).

Le service gère le Club des actionnaires. Créé en 2010, le Club propose à ses membres de participer à des réunions (financières ou thématiques) et à des événements (avant-premières de film, spectacles et visites) leur permettant de mieux appréhender les activités, la stratégie et les résultats financiers de Vivendi. Deux fois par an, un programme des différents événements (également consultable sur le site Internet <https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/actionnaires-individuels/club-des-actionnaires/agenda/>) est envoyé aux membres. Le Club s'attache à proposer à tous ses actionnaires, quel que soit leur lieu de résidence, des réunions et spectacles partout en France. En 2021, en raison de la crise sanitaire, plusieurs événements ont été annulés ou reportés. Une dizaine de spectacles ont tout de même été proposés.

Les événements en visioconférence, qui permettent de lever les contraintes sanitaires et d'être regardés par tous les actionnaires, quel que soit leur lieu d'habitation, ont été privilégiés.

En 2009, le groupe a créé un Comité des actionnaires composé de 10 membres (<https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/actionnaires-individuels/comite-des-actionnaires/>). Ce comité, qui se réunit deux fois par an et lors de l'Assemblée générale, constitue une passerelle entre les actionnaires individuels de Vivendi et la Direction.

Le service actionnaires individuels a également développé une communication digitale. Dans les pages actionnaires du site Internet du groupe, les actionnaires ont accès aux lettres aux actionnaires et disposent d'informations sur le Club, le Comité, les principales définitions boursières (Livret de l'actionnaire) et les réunions financières. Des vidéos sur différents événements leur sont également proposées. Le site Internet permet aussi d'avoir accès aux informations relatives aux Assemblées générales et aux communiqués de presse. De son côté, le compte Twitter informe de l'actualité du groupe et des marchés financiers, ainsi que des événements du Club.

■ 3.4.1.3. L'intégration de l'ESG dans la communication financière

En 2021, la Direction des relations investisseurs a intensifié sa communication auprès des investisseurs et analystes ESG (environnement social et gouvernance) grâce à l'accroissement du nombre de discussions (64 échanges, contre 23 en 2020) et à sa participation à plusieurs conférences ESG en présence du management de Vivendi. Ces interactions lui ont permis de mieux comprendre les enjeux prioritaires des investisseurs ESG du groupe et de nourrir ses réflexions sur son approche ESG.

Le poids des investisseurs ESG dans le capital de Vivendi a continué de progresser. Ils représentaient 36 % **(1)** du capital fin 2021 (21 % en 2020), un poids supérieur à la moyenne européenne (31 %) **(2)**. Cette évolution positive illustre une tendance de marché dans laquelle la part des fonds ESG au capital des grandes entreprises est en augmentation constante, mais également l'attrait de Vivendi pour les investisseurs ESG.

Vivendi a par ailleurs intégré le CAC 40[®] ESG en mars 2021, le premier indice national ESG d'Euronext. Il est composé des 40 sociétés de l'indice CAC[®] Large 60 (CAC 40[®] + Next 20) qui ont les meilleures pratiques ESG. Le groupe a aussi renouvelé son intégration au sein des autres indices ESG existants (se reporter à la section 1.3. du chapitre 2, Dialogue avec les parties prenantes).

Par ailleurs, la Direction des relations investisseurs a poursuivi ses travaux de coordination de l'information extra-financière auprès de la communauté financière, grâce au support de l'équipe transverse *Sustainability Team*, créée en 2020. Elle a aussi pris part à de nombreux projets internes en lien avec le développement de la politique de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) du groupe (mise en place de la taxonomie verte, des matrices de matérialité et des risques RSE).

En 2022, la Direction des relations investisseurs continuera d'intensifier ses échanges avec les investisseurs ESG du groupe, tout en développant de nouveaux supports dédiés.

(1) Source : Nasdaq, étude de janvier 2022 : contre 21 % à fin décembre 2020 et 15 % à fin décembre 2019, institutions qualifiées par Nasdaq de Core ESG et de Broad ESG.

(2) Source : Nasdaq, étude de janvier 2022.



2

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE 52

- 1.1. Une vision stratégique 52
- 1.2. Une gouvernance transversale 56
- 1.3. Un dialogue continu avec les parties prenantes 57

UNE EXÉCUTION TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE 60

- 2.1. Le processus de priorisation des engagements RSE 60
- 2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers 62
- 2.3. Les principaux risques liés au changement climatique 64
- 2.4. La taxonomie européenne 68

ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET CONFORMITÉ 70

- 3.1. L'organisation et la gouvernance 70
- 3.2. La mise en œuvre de l'éthique et de la conformité 72

ENGAGEMENT RSE 78

- 4.1. *Creation for the Planet* : innover pour préserver la planète 78
- 4.2. *Creation for Society* : imaginer la société de demain 84
- 4.3. *Creation with All* : construire ensemble un monde responsable 92

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS 106

- 5.1. Indicateurs sociétaux 106
- 5.2. Indicateurs sociaux 107
- 5.3. Indicateurs environnementaux 110

TABLES 112

- 6.1. Table de concordance 112
- 6.2. Table de correspondance TCFD 113

VÉRIFICATION DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 114

- 7.1. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 114
- 7.2. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière 118

CHAPITRE 2

SECTION 1. UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

1.1. Une vision stratégique

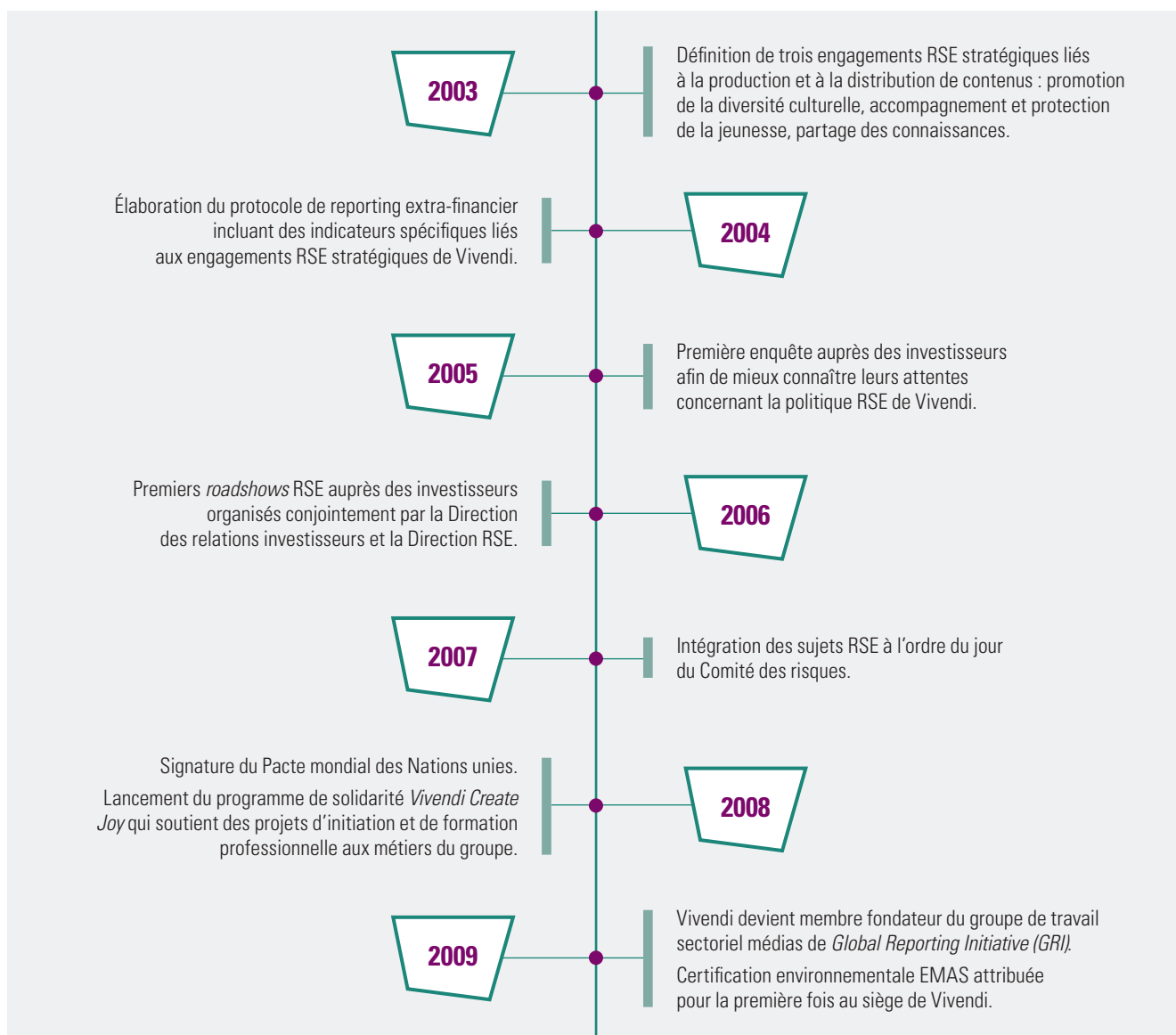
Engagé dès 2003 dans la définition d'enjeux de responsabilité environnementale, sociétale et sociale spécifiques à ses métiers, Vivendi a redéfini en 2020 ses engagements de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) en les inscrivant dans le prolongement de sa raison d'être *Creation Unlimited* : libérer la création en valorisant tous les talents, toutes les idées et toutes les cultures et en les partageant avec le plus grand nombre.

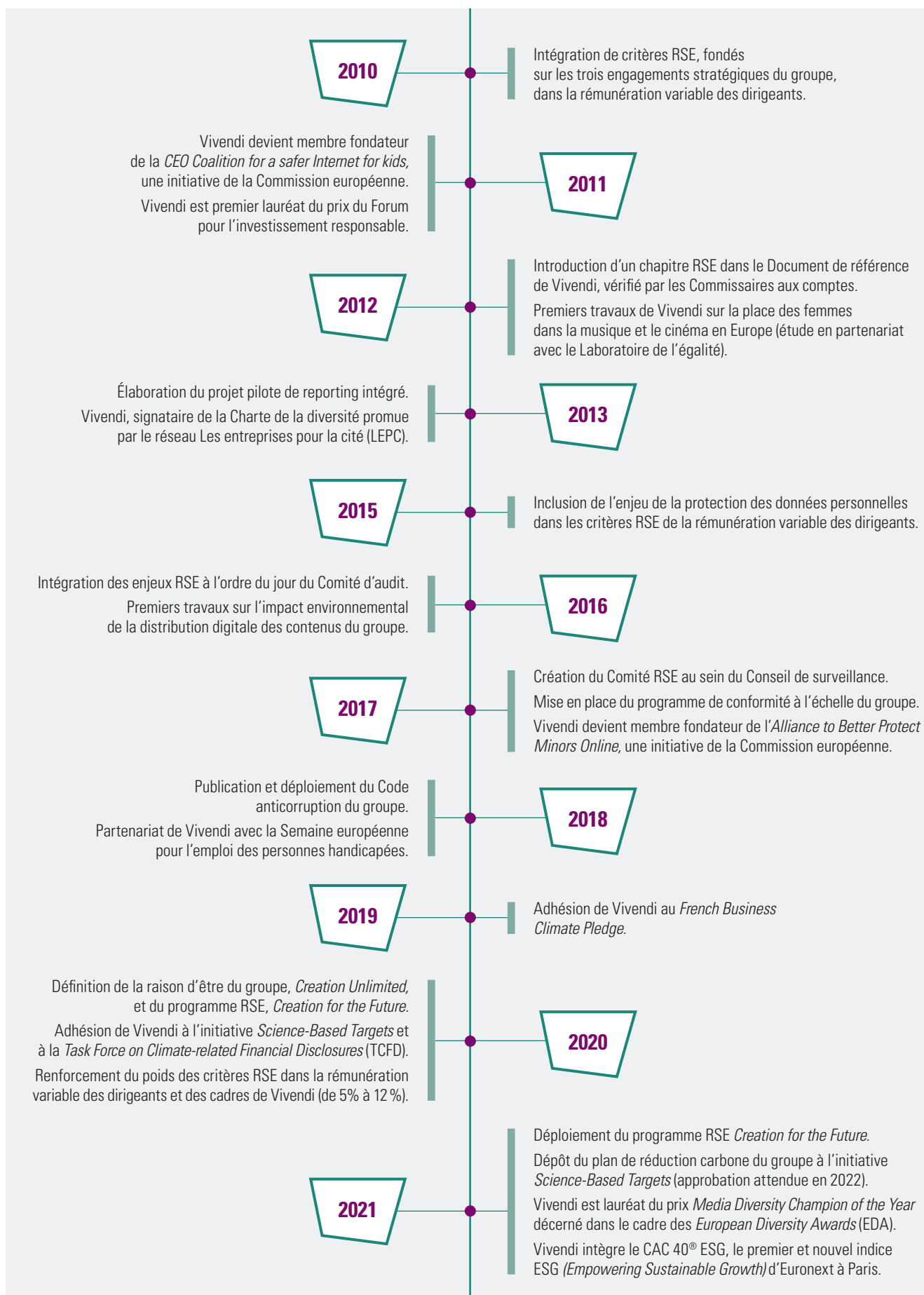
Le nouveau programme RSE, *Creation for the Future*, a ainsi été déployé à l'ensemble du groupe en 2021. Il renforce les engagements de Vivendi en matière de RSE, fixe un cap et un cadre d'action communs à toutes les entités et fédère les énergies créatives du groupe pour contribuer activement à construire des sociétés plus ouvertes, inclusives et responsables.

Le présent chapitre rend compte des principaux éléments de cette démarche : la stratégie, la gouvernance et l'exécution du programme, les principaux risques et opportunités extra-financiers et les actions réalisées. Les questions relatives à ce programme peuvent être adressées à la Direction RSE du groupe Vivendi : rse@vivendi.com.

1.1.1. UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

Depuis près de vingt ans, la démarche RSE de Vivendi s'est développée et renforcée à travers les étapes suivantes :





1.1.2. UNE MISSION QUI REPOSE SUR TROIS PILIERS

En 2020, Vivendi a redéfini et renforcé sa stratégie RSE avec un nouveau programme, *Creation for the Future*, qui repose sur trois piliers : *Creation for the Planet*, *Creation for Society* et *Creation with All*. Celui-ci fixe un cap commun pour l'ensemble du groupe à l'horizon 2025. Chaque pilier se fonde sur trois engagements associés à des objectifs et des actions prioritaires. Ces engagements participent à la poursuite des Objectifs de développement durable fixés par les Nations unies afin d'assurer une prospérité durable d'ici à 2030.

En 2021, Vivendi a déployé son programme RSE à l'échelle du groupe afin d'accélérer sa transformation vers un modèle plus durable et poursuivi la mobilisation de l'ensemble de son écosystème pour que les entreprises du groupe puissent apporter leurs solutions aux défis auxquels le monde est confronté. Le programme RSE et les actions du groupe ont notamment été présentés à l'ensemble des collaborateurs en mai 2021 et aux actionnaires de Vivendi en juin 2021 lors de l'Assemblée générale. Les travaux de

révision de la cartographie des risques RSE et l'analyse de matérialité menés cette année et présentés en section 2 ont permis de valider la stratégie RSE du groupe.

En 2021, Editis, Gameloft et Vivendi Village se sont dotés de programmes RSE spécifiques qui sont, à leur tour, en cours de déploiement dans les organisations. À ce jour, l'ensemble des entités du groupe dispose donc d'un programme d'engagements et d'indicateurs RSE en phase avec les objectifs de *Creation for the Future* et adaptés aux spécificités de leurs activités et implantations géographiques respectives.

Le processus de construction des feuilles de route environnementale, sociétale et sociale sera poursuivi et complété en 2022 à la suite de la mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers (voir section 2.2.1.) et de l'analyse de matérialité (voir section 2.1.1.). Ces travaux permettront à Vivendi d'approfondir et de consolider l'exercice de priorisation de ses enjeux et de préciser les leviers d'action pour la réalisation des ambitions 2025.



1.1.3. LE PROGRAMME DE SOLIDARITÉ VIVENDI CREATE JOY

Lancé en 2008, le programme de solidarité *Vivendi Create Joy*, déployé en France, au Royaume-Uni et dans plusieurs pays d'Afrique, œuvre à développer les talents individuels et collectifs de jeunes de moins de 26 ans à travers des projets audiovisuels, de création de contenus, de jeux vidéo, de spectacle vivant, de communication ou encore d'écriture et de journalisme.

Le programme *Vivendi Create Joy* promeut l'égalité des chances dans les métiers de la création et s'inscrit parfaitement dans la stratégie RSE du groupe, au sein du pilier *Creation with All*.

En 2021, malgré les fortes contraintes liées à la situation sanitaire, Vivendi a fait le choix d'augmenter de 20 % le budget consacré aux missions de

solidarité de *Vivendi Create Joy*, témoignant ainsi de son engagement auprès des populations les plus vulnérables en cette période de crise. Au total, 53 associations engagées dans l'initiation et la formation professionnelle et 14 700 jeunes éloignés des réseaux professionnels ont bénéficié au cours de l'année du soutien de *Vivendi Create Joy*.

Par ailleurs, Vivendi met à disposition une plateforme digitale dédiée permettant aux collaborateurs du groupe de s'engager dans du mécénat de compétences au profit des associations partenaires du programme *Vivendi Create Joy*. Ceux-ci peuvent consacrer une journée de temps de travail par an à une ou plusieurs missions de solidarité. Vivendi renforce ainsi le soutien apporté à ses partenaires et valorise les compétences des collaborateurs du groupe tout en répondant à leur volonté de solidarité.

1.1.4. LES PRINCIPALES CERTIFICATIONS ET DISTINCTIONS RSE REÇUES EN 2021

En 2021, Vivendi a obtenu plusieurs certifications, prix et distinctions en matière de RSE. Ceux-ci témoignent de la reconnaissance de l'engagement des équipes à travers le monde à la fois dans l'adaptation du modèle d'affaires du groupe mais également, à travers les contenus, dans la sensibilisation des publics aux enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux pour construire un avenir plus durable.

Certifications B Corp™

Les entreprises certifiées B Corp™ répondent aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales, de transparence et de responsabilité. Elles sont les moteurs d'un changement culturel pour redéfinir le succès dans les affaires et construire une économie plus inclusive et durable.

En recevant en 2021 le label B Corp™, Havas New York est devenue la première grande agence de communication et de publicité à obtenir cette certification aux États-Unis. Havas New York rejoint ainsi Havas London, qui a été la première agence d'Havas Group à devenir une B Corp™ en 2018 et dont la certification a été renouvelée cette année, et Havas Lemz à Amsterdam, certifiée B Corp™ en 2020.

Creation for the Planet / Certifications environnementales

Plusieurs sites du groupe disposent de certifications relatives à l'évaluation environnementale des bâtiments ou de certifications ou labels (généralistes, sectoriels, locaux) incluant une dimension environnementale, telle que l'ISO 14001. Le site HKX de Londres, regroupant une vingtaine d'agences d'Havas, ou encore le siège d'Editions à Paris disposent de la certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*). Gameloft à Montréal dispose de bureaux dans des bâtiments certifiés LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) et a obtenu pour son studio l'*Environmental Award*, décerné par GamesIndustry.Biz, pour ses efforts visant à promouvoir un lieu de travail plus respectueux de l'environnement.

Creation for Society / Contenus à impact primés

Au-delà des récompenses classiques, les entités du groupe se sont distinguées par leurs récits et contenus à impact qui font progresser la sensibilisation aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, parmi les ouvrages publiés par les maisons du groupe Editis, les éditions Tana ont reçu le Prix du livre de l'écologie 2021, organisé par l'Institut européen d'Écologie, pour *Devenir gardiens de la nature* de Marine Calmet et le Prix du livre engagé pour la planète dans la catégorie « Essai » au festival du Livre de Mouans-Sartoux pour *Comment rester écolo sans finir dépressif* de Laure Noualhat.

Les agences Havas Group ont vu plusieurs de leurs campagnes sur des sujets de société être primées en 2021, notamment aux Cannes Lions, le festival international de référence en matière de publicité et de communication : *Red Cross* (Arnold Boston) dans les catégories Outdoor et Industry Craft ; *Nubian Jak Community Trust* (Havas London) dans la catégorie Design ; Association *L'Enfant Bleu* (Havas Sports & Entertainment France) dans la catégorie *Entertainment* ; *Lacoste Crocodile Free* et *Give for Good* (BETC) dans la catégorie Outdoor, Media et Direct.

Plusieurs œuvres audiovisuelles aux thématiques sociétales fortes et cofinancées par Groupe Canal+ ont également été reconnues cette année encore. C'est notamment le cas de *L'événement* d'Audrey Diwan et de *La Fracture* de Catherine Corsini, deux films en préachat de Canal+ et Ciné+, récompensés respectivement en 2021 d'un Lion d'or à Venise et de la *Queer Palm* au festival de Cannes.

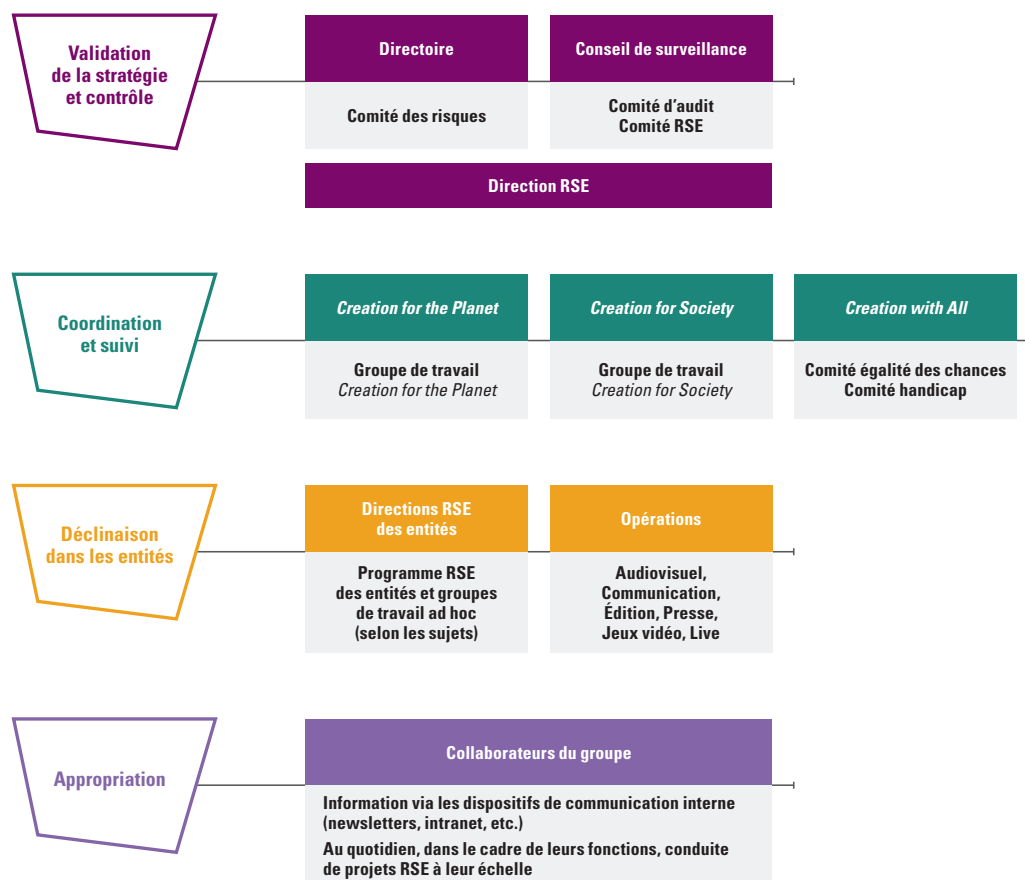
Enfin, la dernière version du jeu vidéo *The Oregon Trail* de Gameloft, qui donne une nouvelle représentation des amérindiens, a remporté de nombreuses récompenses et a été le jeu le plus téléchargé sur Apple Arcade en 2021.

Creation with All / Prix pour la diversité décerné à Vivendi

En 2021, le groupe Vivendi a obtenu le prix *Media Diversity Champion of the Year* décerné dans le cadre des *European Diversity Awards* (EDA). Lancé en 2010, les EDA sont devenus au fil des ans un rendez-vous de premier plan consacré aux thématiques de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI).

En présence de personnalités du monde des affaires, de la politique et des médias, ils récompensent les individus et les organisations qui font preuve d'un leadership remarquable en matière de DEI. Le prix *Media Diversity Champion of the Year* récompense plus particulièrement les organisations qui se servent de leur plateforme médiatique et de leur capacité d'influence pour promouvoir la diversité.

1.2. Une gouvernance transversale



1.2.1. UNE STRATÉGIE RSE PORTÉE PAR LES INSTANCES DIRIGEANTES

La politique RSE de Vivendi, portée par le Directoire et le Conseil de surveillance, est au cœur de la gouvernance du groupe.

Dans un souci de cohérence stratégique et afin de s'assurer du respect des engagements RSE du groupe, la Direction RSE de Vivendi est rattachée au Secrétaire général, membre du Directoire. Par ailleurs, la Directrice juridique, compliance et RSE est également membre du Comité des risques, présidé par le Président du Directoire de Vivendi. Il intègre l'évaluation des risques en matière sociale et environnementale à son ordre du jour depuis 2007.

Le Conseil de surveillance est également directement impliqué dans la gouvernance de la performance extra-financière du groupe : conformément à son règlement intérieur, il suit régulièrement l'évolution de la politique RSE et est informé par le Directoire des avancées de cette politique via un rapport d'activité trimestriel.

En 2017, le Conseil de surveillance s'est doté d'un Comité RSE qui a pour mission de préparer ses décisions, de lui faire des recommandations ou d'émettre des avis sur les enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux du groupe ainsi que sur l'engagement des collaborateurs. Composé de deux tiers de collaborateurs de Vivendi (voir paragraphe 1.1.14.4. du chapitre 4), le Comité RSE propose des axes d'amélioration pour le groupe sur les thématiques de responsabilité d'entreprise. En 2021, il s'est réuni deux fois ; ses travaux ont notamment porté sur le plan de réduction carbone du groupe, les travaux liés à la diversité et l'inclusion, les évolutions du paysage réglementaire, notamment la taxonomie européenne (voir

section 2.4.) et le projet de directive *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), ainsi que la revue de la cartographie des risques RSE du groupe (voir section 2.2.1.) et l'analyse de matérialité (voir section 2.1.1.).

Par ailleurs, le Comité d'audit examine la politique RSE et le programme de conformité. En 2021, ses travaux ont plus particulièrement porté sur l'évaluation du déploiement du programme anticorruption et vigilance au sein du groupe, ainsi que sur la cartographie des risques RSE, l'analyse de matérialité et la taxonomie européenne.

Dès 2010, le Conseil de surveillance a inclus dans la rémunération variable des membres du Directoire des critères RSE. Ces critères 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. Ils reposent sur la mise en œuvre des missions suivantes : réduire l'empreinte environnementale, promouvoir les talents et la diversité et déployer le programme de conformité. Leur pondération a été renforcée de 5 % à 12 % à compter de 2020, puis le sera (sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 25 avril 2022) de 12 % à 15 % à compter de 2022 (voir section 2.1.2. du chapitre 4). Les critères et objectifs RSE sont également appliqués, aux mêmes niveaux, à la rémunération variable de l'ensemble des cadres éligibles de Vivendi SE. Un critère environnemental indexé sur la limitation de l'empreinte carbone du groupe et la limitation des déplacements professionnels a par ailleurs été introduit à hauteur de 10 % maximum dans les critères d'attribution des actions de performance.

1.2.2. UN PILOTAGE ASSURÉ PAR LA DIRECTION RSE

La Direction RSE définit les orientations stratégiques et les objectifs de la politique RSE de Vivendi, coordonne les plans d'action associés et assure un rôle de sensibilisation et de mobilisation de l'ensemble des collaborateurs sur les sujets RSE. Elle pilote également le reporting extra-financier sous la supervision des membres du Directoire et avec la collaboration d'experts des différents métiers.

Pour assurer ses missions, la Direction RSE, dirigée par la Directrice juridique, compliance et RSE du groupe, s'appuie sur l'expertise de trois porteurs de piliers qui, par leur spécialisation sur l'une des trois thématiques environnementale, sociétale ou sociale, pilotent chacun leur feuille de route

tout en veillant à l'inscrire dans une stratégie commune. Elle est également assistée par des ressources transversales, recrutées en 2021 afin d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie RSE de Vivendi : un Directeur du développement RSE, chargé d'accroître l'impact et la visibilité des actions, une Directrice des projets transversaux et un Responsable du reporting RSE dédié (cette fonction étant auparavant partagée par les porteurs de piliers).

Enfin, afin de coordonner la remontée des informations extra-financières dans chacune des entités, la Direction RSE peut compter sur un réseau de près de 400 correspondants.

1.2.3. UNE MISE EN APPLICATION DÉCLINÉE DANS CHAQUE MÉTIER

La Direction RSE a mis en place un réseau de Directeurs et Responsables RSE des métiers qu'elle consulte régulièrement afin de s'assurer que la politique portée par le groupe est déclinée à l'échelle de chaque entité. Elle travaille également en étroite collaboration avec les directions fonctionnelles de l'ensemble du groupe (juridique, finances, ressources humaines, achats, communication...).

La Direction RSE accompagne les différents métiers dans la mise en œuvre de la stratégie RSE du groupe : elle soutient leurs engagements, met à leur disposition des ressources humaines, financières et méthodologiques et diffuse les bonnes pratiques. Elle fonctionne ainsi comme un catalyseur qui vient renforcer les actions menées par chaque entité et les fédérer lorsque cela est pertinent au regard de la diversité des activités et des implantations géographiques du groupe, en vue de maximiser son impact global et de favoriser l'émergence de projets communs inscrits dans les priorités RSE du groupe. Pour mener à bien cette mission, la Direction RSE a constitué plusieurs groupes de travail qui se réunissent tous les trimestres pour échanger sur les sujets ayant trait à l'un des trois piliers de la stratégie RSE.

Afin de s'assurer que la politique RSE du groupe se déploie à tous les niveaux de l'organisation, ces groupes de travail rassemblent les directions RSE des entités ainsi que des représentants de certaines directions opérationnelles en fonction de la thématique abordée. Ainsi, le groupe de travail *Creation for the Planet* associe la Direction des achats à ses échanges et le groupe de travail *Creation for Society* fait de plus en plus appel aux fonctions créatives (réalisateurs, éditeurs, concepteurs de jeux vidéo...). Le groupe de travail *Creation with All* verra le jour dans le courant de l'année 2022 et sera piloté conjointement par les Directions RSE et RH du groupe. Il traitera plus particulièrement des questions de diversité, d'équité et d'inclusion et viendra compléter le comité égalité des chances et le comité handicap, offrant ainsi au groupe une vision d'ensemble sur les grands enjeux sociaux.

La Direction RSE édite par ailleurs une newsletter mensuelle *Creation for the Future News* à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe afin de partager et faire connaître les initiatives en matière de RSE au sein de Vivendi.

1.3. Un dialogue continu avec les parties prenantes

1.3.1. L'INSTAURATION D'UN DIALOGUE CONTINU AVEC LES PARTIES PRENANTES

Vivendi est pleinement conscient que pour se développer de manière pérenne, une entreprise doit prendre en considération son écosystème, constitué de toutes ses parties prenantes. Le groupe attache ainsi une grande importance au dialogue avec tous les acteurs concernés par ses activités et entretient des échanges réguliers avec les communautés financière et extra-financière, avec les milieux associatifs et académiques, avec les collaborateurs et leurs représentants, et avec les clients (voir section 4.3.3.3.).

Cette démarche a encore été renforcée cette année avec la conduite d'une analyse de matérialité afin de mieux comprendre les attentes des parties prenantes du groupe (voir section 2.1.1., notamment le schéma de cartographie des parties prenantes).

Le dialogue avec la communauté financière

Vivendi développe une communication ad hoc à destination des analystes et investisseurs qui répond à l'intérêt croissant de la communauté financière pour les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). L'approche ESG du groupe repose sur la mise en œuvre des engagements suivants :

- ▶ réduire significativement l'empreinte environnementale du groupe ;
- ▶ promouvoir et valoriser les talents dans toute leur diversité ;
- ▶ assurer la bonne gouvernance des opérations.

En 2021, Vivendi a intensifié sa communication vis-à-vis des investisseurs et analystes ESG. Le groupe a ainsi multiplié les échanges avec la communauté financière et participé à un nombre croissant de conférences investisseurs dédiées aux sujets ESG en présence du Directeur financier du groupe, de la Directrice juridique, compliance et RSE du groupe et de la Responsable relations investisseurs (voir chapitre 1, section 3.4.1.3.). L'année 2021 a également été marquée par la création de la rubrique ESG sur le site Internet de Vivendi, au sein de laquelle les investisseurs et analystes ont accès aux derniers supports de présentation et d'information sur l'approche ESG de Vivendi.

Vivendi s'efforce également de répondre à la demande croissante d'indicateurs chiffrés de la part des investisseurs ESG en faisant progresser le nombre d'indicateurs de performances élaborés en lien et en cohérence avec les différents départements du groupe et le programme RSE *Creation for the Future*.

En parallèle, Vivendi poursuit son engagement de répondre aux questionnaires de plusieurs agences de notation extra-financière, permettant au groupe d'affiner son positionnement sur le marché et d'identifier ses zones de progression.

Intégration renouvelée en 2021 dans les indices ESG suivants

		
FTSE4Good Developed FTSE4Good Europe	MSCI Europe ESG Leaders Index (1)	Euronext V.E Eurozone 120 Euronext V.E Europe 120

Notations ESG obtenues en 2021

		
Note AA (1)	Note 63/100	Note C

(1) L'utilisation par Vivendi de toute donnée de MSCI ESG RESEARCH LLC ou de ses sociétés affiliées (MSCI), ainsi que l'utilisation des logos, marques commerciales, marques de service ou noms d'indices MSCI dans le présent document, ne constituent pas un parrainage, une approbation, une recommandation ou une promotion de Vivendi par MSCI. Les services et les données MSCI sont la propriété de MSCI ou de ses fournisseurs d'informations et sont fournis « tels quels » et sans garantie. Les noms et logos MSCI sont des marques ou des marques de service de MSCI.

En outre, en 2021, Vivendi a obtenu une note de 10.5 correspondant à un niveau « Low Risk » (risque faible) dans le cadre de l'évaluation ESG Risk Rating de Sustainalytics.

Enfin, le 22 mars 2021, Vivendi a intégré le CAC 40[®] ESG, le premier et nouvel indice ESG national d'Euronext. Cet indice a pour objectif d'identifier les 40 sociétés de l'indice CAC[®] Large 60 (CAC 40[®] + Next 20) ayant les meilleures pratiques ESG.

Le dialogue avec nos clients

La relation client et les démarches commerciales font partie intégrante du dialogue avec les parties prenantes de Vivendi. La revue de la cartographie des risques RSE ainsi que l'analyse de matérialité ont révélé l'importance de ce dialogue (voir section 2.1.1.), les enjeux de satisfaction, de réputation ou d'attentes des clients étant des éléments prioritaires pour le groupe.

Chaque entité intègre plusieurs solutions d'engagement avec ses publics, des retours de satisfaction clients et des procédures de modération des contenus, selon les spécificités liées à ses métiers.

Ainsi, Groupe Canal+ assure un dialogue permanent avec ses abonnés. Des enquêtes de satisfaction permettent d'avoir un retour quant au ressenti des abonnés et, hors France métropolitaine, un réseau de boutiques en propre permet de recueillir les attentes et remarques des clients. En France métropolitaine, Groupe Canal+ dispose d'un parcours de réclamation basé sur trois niveaux, avec des voies de recours internes (service clients, puis Responsable du dialogue clients) et externes (Médiation de la Fevad – Fédération du e-commerce et de la vente à distance), suivant un principe « d'escalade » selon la nature des demandes.

Havas Group, en tant qu'agence de communication, est à l'écoute de ses clients BtoB avec différentes enquêtes et processus de suivi de la satisfaction des entreprises clientes.

Gameloft dispose de nombreux points de contact pour veiller à la satisfaction de ses joueurs : par e-mail, à l'intérieur des jeux (possibilité d'ouvrir un ticket remonté directement à l'équipe du service clients) ainsi que sur les réseaux sociaux où les équipes de modération suivent les communautés de chaque jeu. En 2021, Gameloft a renforcé son système de gestion clients et de suivi des réseaux sociaux en augmentant le nombre d'agents modérateurs et en améliorant ses outils du service clients et de modération des communautés.

Interforum, l'outil de diffusion distribution d'Editis, accorde la même attention à chacun de ses 12 000 clients BtoB, qu'il s'agisse de points de vente (librairies, grandes surfaces culturelles, hypermarchés, supermarchés, ventes en ligne, librairies spécialisées, sociétés d'export...) ou d'éditeurs partenaires, afin d'assurer une diffusion large et qualitative des livres. Concernant le BtoC, les sites internet d'Editis et les communautés sur les réseaux sociaux à destination des lecteurs sont administrés par des équipes de modération multiplateformes.

Quant à Dailymotion, une équipe Support, rattachée au Directeur de la qualité, effectue un suivi et une résolution des requêtes clients qui sont essentiellement d'ordre technique (dysfonctionnements, mauvaise appréhension de la plateforme). Pour les clients BtoB que sont les annonceurs, Dailymotion se positionne en partenaire premium en apportant un accompagnement de haute qualité.

Enfin, en matière de spectacle vivant, les entités de Vivendi Village ont toutes établi des protocoles complets de relations clients. En tant que membre de l'association STAR (Society of Ticket Agents and Retailers), See Tickets en applique le code de conduite qui 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. L'Olympia, Olympia Production et U Live ont des services clients accessibles par e-mail, téléphone et via les réseaux sociaux. Au Royaume-Uni, des enquêtes de satisfaction sont menées après chaque festival.

1.3.2. UNE IMPLICATION DANS DES INITIATIVES MULTIPARTENAIRES

Soucieux de progresser dans l'analyse de ses impacts sur la société, Vivendi s'implique également dans plusieurs initiatives multipartenaires, tant au niveau du groupe qu'au niveau de ses entités.

Creation for the Future

- Plateforme Impact : en avril 2021, Vivendi a été parmi les premières entreprises du CAC 40® à signer le manifeste et à s'engager à publier la progression de ses engagements en matière environnementale, sociétale et sociale. Les données de Vivendi et de plusieurs centaines d'autres entreprises françaises sont dorénavant accessibles publiquement via la plateforme Impact du secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable.

Creation for the Planet

- Les Entreprises pour l'Environnement (EpE) : cette association dont Vivendi est membre regroupe une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales dont le but est de permettre l'échange d'informations entre pairs, mais également avec les pouvoirs publics, les ONG, les scientifiques et les milieux académiques.
- *French Business Climate Pledge* : Vivendi fait partie des 299 entreprises françaises à s'être engagées, dès août 2019, à l'initiative du MEDEF, à accélérer l'innovation et la R&D à travers leurs investissements dans des solutions bas carbone afin d'engager une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre.

Creation for Society

- LINCC – Paris&Co : en tant que membre fondateur de cette plateforme dédiée aux industries culturelles et créatives, Vivendi contribue aux réflexions sur l'innovation responsable avec les acteurs de son écosystème (start-up, organismes institutionnels et grandes entreprises), notamment sur des projets promouvant la diversité culturelle et la place des femmes dans l'entrepreneuriat digital.
- Master Communication, médias et industries créatives de Sciences Po Paris : Vivendi décerne chaque année un prix aux étudiants ayant proposé les réflexions les plus originales sur un thème lié au rôle de la création pour le bien commun.

- *Alliance to Better Protect Minors Online* : une initiative de la Commission européenne, dont Vivendi est membre fondateur, réunissant des entreprises du secteur des médias et des télécoms et des ONG en charge de la protection de l'enfance.

Creation with All

- Les Entreprises pour la Cité (LEPC) : réseau d'entreprises investies dans l'innovation sociale dans lequel Vivendi soutient plus particulièrement le programme Innov'Avenir, destiné à sensibiliser les jeunes aux cultures numériques et à la démarche entrepreneuriale d'une part, et la Charte de la diversité, dont Vivendi est l'un des signataires historiques, d'autre part.
- Agefiph : association de gestion de fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans laquelle Vivendi est membre du comité scientifique de l'Université du réseau des référents handicap, constitué de personnalités issues du monde de l'entreprise, de l'économie sociale et solidaire, d'universitaires et de représentants d'instances nationales en charge des questions d'inclusion.
- LADAPT : association s'occupant de plus de 18 000 personnes handicapées en France dans des programmes d'accompagnement, de formation, d'insertion, de scolarisation ou de soins. En 2021, Vivendi a renforcé son partenariat avec LADAPT à travers la mobilisation additionnelle de deux de ses entités à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) : Havas Group a conçu une campagne de communication et Groupe Canal+ a offert des espaces publicitaires sur ses chaînes pour promouvoir la SEEPH.
- 1 jeune, 1 solution : dispositif d'aide aux jeunes lancé en France par les ministères du Travail et de l'Éducation visant à accompagner, former et faciliter l'entrée dans la vie professionnelle des jeunes sur tous les territoires. Vivendi et ses entités soutiennent cette démarche en s'engageant sur un nombre de jeunes accueillis en stage et en alternance (plus de 2 000 en 2021), en diffusant des émissions thématiques sur C8 et, courant 2022, en lançant un programme de mentorat qui permettra à l'ensemble des collaborateurs d'aider les jeunes dans leur parcours professionnel (voir section 4.3.3.1.).

Cette démarche de dialogue fixe un cadre général que chacune des entités du groupe s'approprie et décline avec ses propres parties prenantes.

SECTION 2. UNE EXÉCUTION TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE

2.1. Le processus de priorisation des engagements RSE

Les engagements RSE de Vivendi ont bénéficié en 2021 de l'apport de deux analyses transverses menées avec les entités du groupe : l'actualisation de la cartographie des risques extra-financiers et l'élaboration d'une analyse de matérialité.

La cartographie des risques extra-financiers a permis d'actualiser les principaux risques spécifiques aux différents métiers de Vivendi et de réévaluer leurs niveaux.

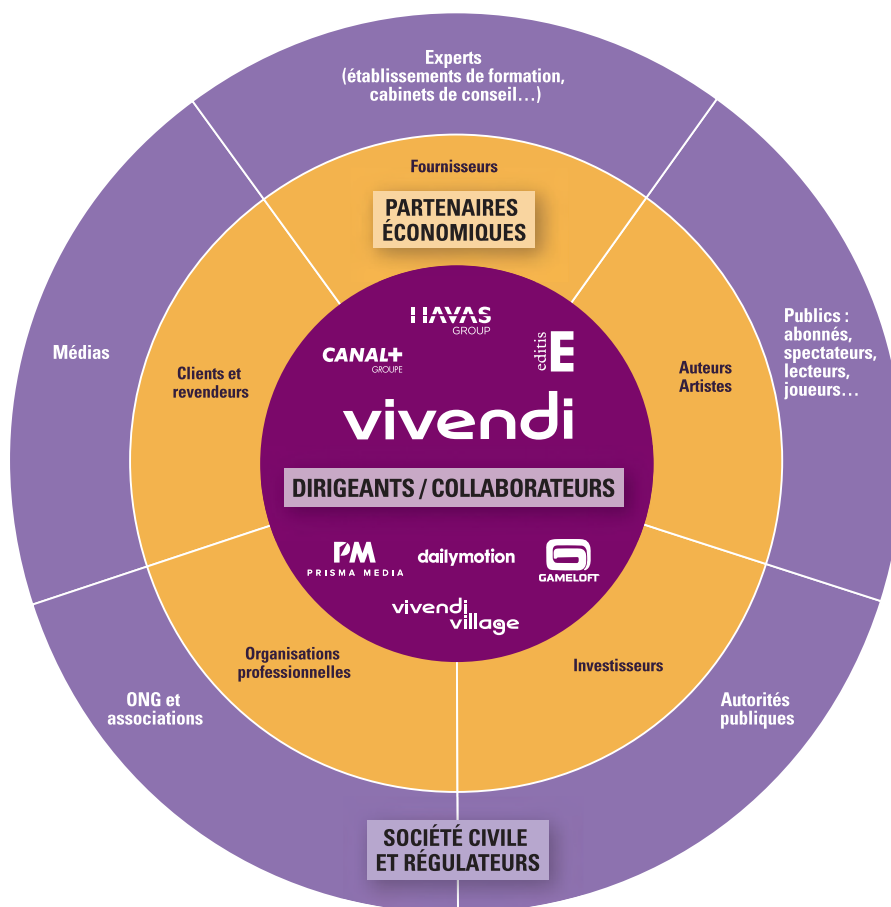
L'analyse de matérialité menée fin 2021 a défini les enjeux RSE communs à l'ensemble des métiers de Vivendi et mis en évidence les attentes des parties prenantes ainsi que leur perception des principaux enjeux RSE pour le groupe.

En parallèle, une révision du reporting des données extra-financières a été engagée afin d'ajuster les indicateurs au nouveau programme RSE *Creation for the Future* et d'identifier les indicateurs clés de performance pouvant être retenus à l'avenir pour rendre compte des progrès réalisés.

2.1.1. L'ANALYSE DES ENJEUX PRIORITAIRES AVEC UNE ENQUÊTE DE MATÉRIALITÉ

Vivendi a souhaité affiner sa stratégie RSE en accordant une grande attention aux attentes de ses parties prenantes. Avec l'appui d'un cabinet spécialisé, Vivendi a donc mené cette année une analyse de matérialité pour mesurer les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes sur les enjeux de RSE spécifiques à ses activités. L'analyse des enjeux matériels a été élaborée en cohérence avec l'univers des risques de la cartographie des risques extra-financiers actualisée en 2021, après consultation d'un échantillon intégrant les grandes familles de parties prenantes de Vivendi.

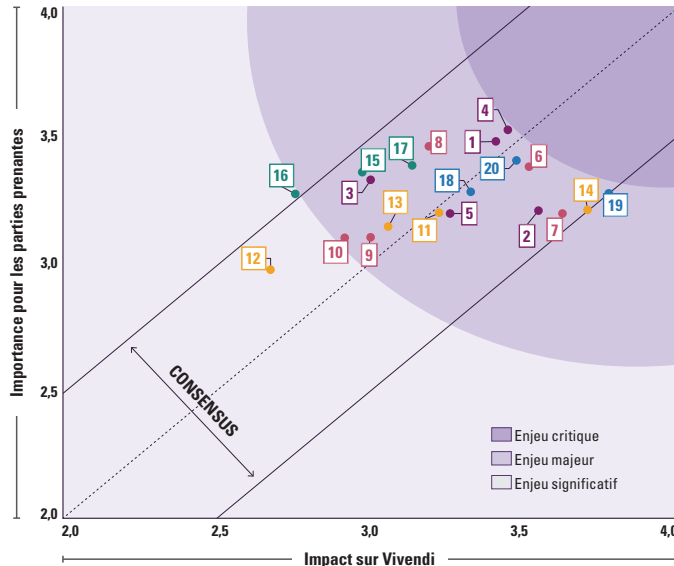
Cartographie des parties prenantes interrogées



Une centaine d'entrevues qualitatives ont été menées auprès des dirigeants du groupe et de parties prenantes externes, dont une soixantaine auprès de partenaires d'affaires, d'autorités, de membres de la société civile et de talents. Une enquête en ligne auprès des collaborateurs de toutes les entités et de clients (notamment les joueurs Gameloft et les lecteurs des magazines de Prisma Media) a été menée entre octobre et novembre 2021. Près de 3 300 réponses provenant d'une quinzaine de pays ont été analysées fin 2021.

Dans le cadre de ces travaux, Vivendi a établi une liste de vingt enjeux pertinents, répartis en cinq catégories, pour l'ensemble de ses activités. Ces vingt enjeux ont été évalués par les parties prenantes interrogées, afin de mesurer leurs attentes.

Matrice de matérialité



Responsabilité des contenus	Liberté d'expression et pluralisme des idées	#1
	Attraction et fidélisation de nos talents externes en lien avec la création artistique	#2
	Sensibilisation des publics aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux	#3
	Responsabilité dans la création des contenus	#4
	Responsabilité dans la diffusion des contenus et usage responsable de nos produits et services	#5
Engagement avec les parties prenantes internes	Diversité, équité et inclusion dans nos équipes	#6
	Développement des compétences, attraction et fidélisation des talents	#7
	Environnement de travail, santé et sécurité dans nos équipes	#8
	Création d'une culture partagée et engagement de nos équipes dans la RSE	#9
Engagement avec nos parties prenantes externes	Échange régulier entre employeurs et collaborateurs et dialogue social	#10
	Accessibilité de la culture pour tous et facilitation de l'éducation	#11
	Soutien des filières créatives et engagement associatif local	#12
	Dialogue et engagement RSE de nos partenaires d'affaires	#13
Nos opérations et la planète	Dialogue et satisfaction de nos clients	#14
	Impact environnemental des produits et services	#15
	Utilisation durable des ressources et préservation de la biodiversité	#16
	Lutte contre le changement climatique et stratégies d'adaptation	#17
Éthique des affaires	Conformité et éthique	#18
	Défense de la propriété intellectuelle	#19
	Protection des données et de la vie privée	#20

Au terme de cette analyse, l'ensemble des enjeux soumis à la consultation ont été jugés significatifs, démontrant la pertinence de leur sélection. Quatre enjeux d'importance majeure pour l'ensemble des parties prenantes consultées sont ressortis :

- la liberté d'expression et le pluralisme des idées (#1) ;
- la responsabilité dans la création de contenus (#4) ;
- la protection des données et de la vie privée (#20) ;
- la diversité et l'inclusion (#6).

Ces enjeux sont liés aux métiers de Vivendi, mais également à sa stature de groupe international et digital.

Par ailleurs, les parties prenantes ont mis l'accent de manière spécifique sur quelques enjeux clés pour le groupe :

- les parties prenantes externes ont pointé l'importance de l'enjeu Sensibilisation des publics aux enjeux RSE (#3) comme un levier dont un groupe comme Vivendi doit se saisir. Les partenaires de Vivendi et la société civile encouragent le groupe à aller plus loin dans l'utilisation de son pouvoir d'influence et de l'impact positif de ses contenus. Cette attente est également confirmée par les collaborateurs du groupe ;

- les collaborateurs du groupe ont attribué un niveau d'importance plus élevé, en moyenne, à l'ensemble des enjeux environnementaux (#15, #16, #17). Cette position, qui est cohérente avec la prise de conscience citoyenne de la société civile, traduit le niveau de sensibilité élevé des collaborateurs sur ces sujets. Elle confirme également la pertinence des engagements affichés par Vivendi dans ce domaine depuis deux ans et la fixation d'objectifs ambitieux à l'horizon 2025 ;
- les dirigeants du groupe ont, de leur côté, mis davantage l'accent sur des enjeux liés au cœur des métiers et au modèle d'affaires de Vivendi :
 - l'attraction des talents (notamment créatifs), qu'ils soient externes ou internes (#2, #7),
 - la défense de la propriété intellectuelle (#19), point fort du groupe qui doit être consolidé,
 - la satisfaction des clients, enjeu clé dans des métiers d'offre soumis à une forte concurrence ;
- enfin, les données qualitatives issues de l'enquête et des entretiens ont permis de confirmer l'accès à la culture (#11) comme un enjeu différenciant et pertinent pour le groupe afin de renforcer sa contribution positive à la société.

L'analyse des résultats consolidés fin 2021 se poursuivra en 2022 avec l'ajustement, en concertation avec les métiers, de la feuille de route du programme *Creation for the Future*.

2.1.2. L'IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS EXTRA-FINANCIERS

En 2021, Vivendi s'est appuyé sur les travaux de cartographie effectués en 2018 afin de procéder à une mise à jour de son univers de risques RSE : 17 risques RSE ont été identifiés comme pertinents pour les métiers en 2021 et ont fait l'objet d'une évaluation avec les entités du groupe.

Cette cartographie des risques actualisée met en lumière les risques devant faire l'objet de plans d'action afin d'assurer leur maîtrise. Elle enrichit également les feuilles de route environnementale, sociétale et

sociale du programme *Creation for the Future*, d'une part, et les réflexions des entités concernant leur propre politique RSE, d'autre part.

Présentée en section 2.2.1., elle identifie de nouveaux risques tels que ceux liés au dialogue et à la satisfaction des clients et permet une évaluation plus précise des risques liés à la responsabilité des contenus qui reflètent l'influence croissante de Vivendi en tant que groupe européen leader des médias, du divertissement, de la culture et de la communication.

2.1.3. LA DÉFINITION DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Parallèlement, une révision du protocole de reporting RSE a été initiée afin de rationaliser les informations recueillies, d'adapter les indicateurs existants au programme *Creation for the Future* et de mesurer la performance de la stratégie RSE en vue de la poursuite des ambitions fixées à l'horizon 2025.

En cohérence avec les principaux résultats de la cartographie RSE et de l'analyse de matérialité, de nouveaux indicateurs sont en cours de sélection par la Direction RSE en concertation avec les entités du groupe, la Direction des ressources humaines et la Direction des relations investisseurs pour mieux mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie RSE.

2.2. Les principaux risques et opportunités extra-financiers

2.2.1. LA PRÉSENTATION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS PRIORITAIRES

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 2021 à un exercice de cartographie des principaux risques extra-financiers s'appliquant à ses activités.

Chacune des entités du groupe a fait l'objet d'une cartographie distincte suivie d'une restitution individualisée. Prisma Media, entré dans le périmètre du groupe après le début des travaux, fera l'objet d'une analyse des risques en 2022. Celle-ci viendra actualiser la cartographie des risques menée en 2021.

La cartographie des risques à l'échelle du groupe résulte de la consolidation des cartographies réalisées au niveau de chaque entité. Cet exercice, basé sur un univers de 17 risques en lien avec les spécificités des activités, a permis de structurer la démarche d'analyse au regard des activités. Afin de tenir compte du poids des différents métiers, un coefficient de pondération a été appliqué aux résultats des évaluations réalisées par chacune des entités permettant ainsi une évaluation plus pertinente des risques groupe. Ce coefficient de pondération tient compte du chiffre d'affaires et des effectifs présents dans les métiers ; il fait également l'objet d'un ajustement basé sur l'impact des activités du groupe.

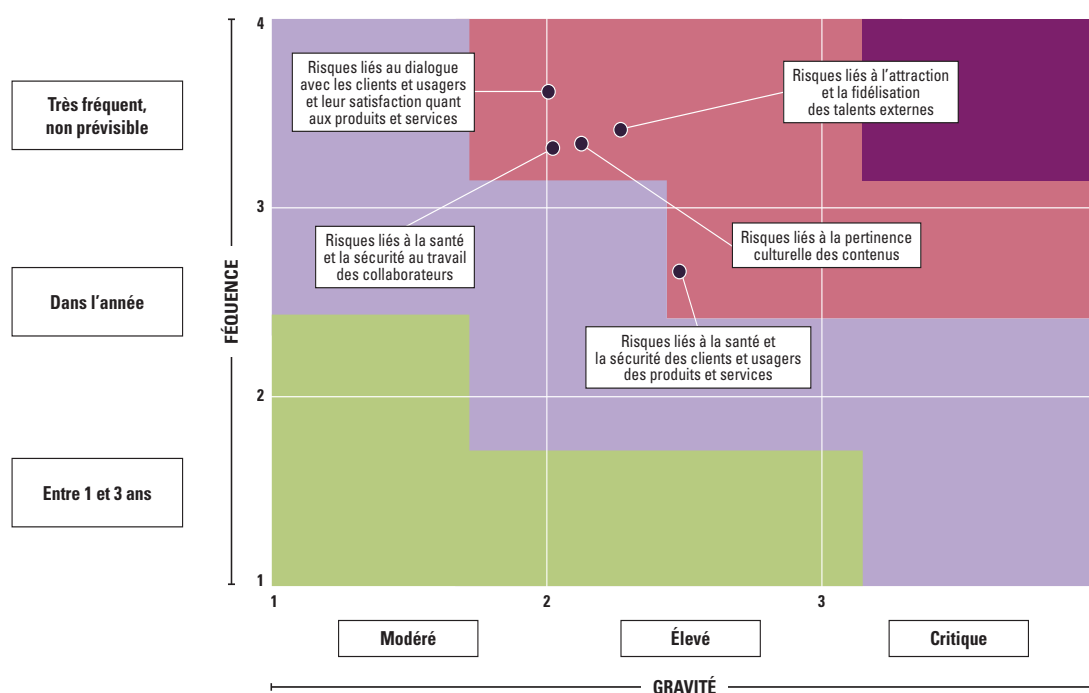
Par ailleurs, les risques liés à la corruption et les points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement du groupe ont fait l'objet d'analyses distinctes, réalisées dans le cadre du programme de conformité présenté en section 3.

Cette cartographie a donné lieu à l'établissement d'une liste, présentée ci-dessous, de cinq risques « bruts » jugés prioritaires et applicables, soit à toutes les entités du groupe, soit à certaines d'entre elles. Cette liste de risques a été présentée et validée par le Comité RSE et le Comité d'audit du Conseil de surveillance du 16 novembre 2021.

Ces risques font l'objet de plans d'action comportant des mesures d'atténuation à même de modifier leur gravité ou leur fréquence. D'autres risques, jugés moins significatifs, ont également été évalués dans le cadre de cette cartographie ; leurs plans d'action sont également pilotés par le groupe.

La maîtrise des risques est jugée globalement bonne chez Vivendi puisqu'aucun des risques nets n'a été évalué comme élevé ou critique, démontrant ainsi la pertinence et l'efficacité des politiques mises en œuvre.

Matrice des risques extra-financiers (risques bruts)



Description, évaluation et atténuation des cinq principaux risques bruts

Intitulé du risque	Description du risque	Éléments d'évaluation	Actions d'atténuation des risques
Risques liés à l'attraction et la fidélisation des talents externes	Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents créatifs externes : artistes, auteurs, comédiens, animateurs, réalisateurs ou producteurs qui participent à la création des contenus. Pertes de marchés et de clients, surcoûts liés à des litiges, en cas de controverse sur le partage de la valeur ou, à l'inverse, attractivité renforcée si démonstration de la juste répartition de la valeur avec les talents externes.	Risque inhérent aux métiers des médias, de l'édition et du spectacle pour lesquels la variété et la qualité de l'offre est liée à la capacité de Vivendi à attirer les meilleurs talents créatifs dans un contexte de concurrence accrue.	Se référer aux sections 4.3.2.1. « Repérer et attirer les talents à travers le monde » et 4.3.2.2. « Fidéliser les talents ».
Risques liés au dialogue avec les clients et usagers et leur satisfaction quant aux produits et services	Pertes ou gains de revenus ou d'audience selon la capacité à identifier et répondre aux attentes des publics et des clients en matière de format et de contenus des produits et services. Risques de réputation liés à la communication avec les clients et usagers, et notamment les interactions directes avec un public.	Risque inhérent aux métiers de services, pondéré par les dispositifs de maîtrise mis en place de longue date par les entités. Il représente également pour Vivendi un enjeu d'adaptation constante de l'offre à des attentes et des modes de consommation qui évoluent rapidement.	Se référer à la section 1.3.1. « L'instauration d'un dialogue continu avec les parties prenantes ».
Risques liés à la pertinence culturelle des contenus	Pertes ou gains d'audience et de revenus (clients, annonceurs) en fonction de la capacité à répondre à une demande de contenus diversifiée et adaptée à tous les publics (contenus culturellement pertinents, contenus locaux, valorisation du catalogue/patrimoine, diversité des genres).	Ce risque, inhérent aux métiers des médias et du spectacle, couvre à la fois des obligations réglementaires en Europe et des attentes du public en termes de diversité, de représentativité et d'adaptation locale de l'offre de contenus.	Se référer aux sections 4.2.2.6. « Préserver et promouvoir les œuvres de patrimoine » et 4.3.2.3. « Valoriser les contenus et les talents locaux ».
Risques liés à la santé et la sécurité au travail des collaborateurs	Surcoûts opérationnels en cas d'absences de collaborateurs (clés ou non) en lien avec un taux d'accidentologie élevé (gestion administrative/indemnités, coûts liés au remplacement des collaborateurs, perte d'expertise, impacts sur la production/productivité), perte de confiance des collaborateurs dans l'entreprise (départs, arrêts maladie...), dégradation du climat social (grèves), impacts sur la réputation et l'attractivité et la fidélisation des salariés, risques juridiques et financiers en cas de non-respect des obligations en matière de santé, sécurité et conditions de travail.	Risque considéré essentiel pour tout employeur mais dont le niveau d'évaluation a été exacerbé par la pandémie et la priorité donnée à la préservation de la santé des collaborateurs dans toutes les entités du groupe. Ce risque se matérialise dans des activités bien circonscrites et limitées (production, logistique liée à l'impression et à la diffusion de livres) ou en lien avec les déplacements de collaborateurs à l'étranger.	Se référer à la section 4.3.1.1. « Proposer une expérience passionnante et unique ».
Risques liés à la santé et la sécurité des clients et usagers des produits et services	Risques de réputation en cas d'accident impliquant des produits à destination des enfants (jeux et matériel d'éveil, matériel d'apprentissage, livres, objets...) ou surcoûts générés par des sanctions judiciaires et/ou des rappels de produits. Risques de réputation concernant les impacts sur la santé et le bien-être des services numériques (fatigue, dépendance, surexposition aux médias...). Risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dans les établissements recevant du public et zones événementielles.	Risque considéré comme un attendu essentiel pour les activités BtoC mais pondéré par la mise en place de dispositifs de maîtrise de longue date par les entités. Risque associé aux usagers exposés à des contenus à risques (violents, illicites, inappropriés pour certains publics) ou portant sur la santé et la sécurité dans les concerts et festivals, ainsi que celle des produits dérivés (jouets par exemple).	Se référer aux sections 1.3.1. « L'instauration d'un dialogue continu avec les parties prenantes » 4.2.3. « Encourager une culture de responsabilité » 4.2.3.3. « Assurer à nos publics un environnement protégé pour une expérience de divertissement positive » 4.3.3.3. « Faciliter l'engagement des clients ».

2.2.2. LES RISQUES JUGÉS COMME 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 ;
- respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

2.3. Les principaux risques liés au changement climatique

Le changement climatique est source de risques mais également d'opportunités. Pour évaluer la potentialité de ceux-ci, Vivendi a mené fin 2020, en collaboration avec un cabinet de conseil, une étude portant à la fois sur les risques de transition (politique, juridique, technologique, marché) et sur les risques physiques (risques chroniques : fortes précipitations, inondations, sécheresse, vagues de chaleur et élévation du niveau de la mer), et en envisageant les scénarios RCP2.6 et RCP8.5 du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental d'étude sur le climat) avec différents horizons prévisionnels : risque actuel, court terme (de 0 à 2 ans), moyen terme (de 2 à 5 ans) et long terme (au-delà de 2025), conformément aux recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

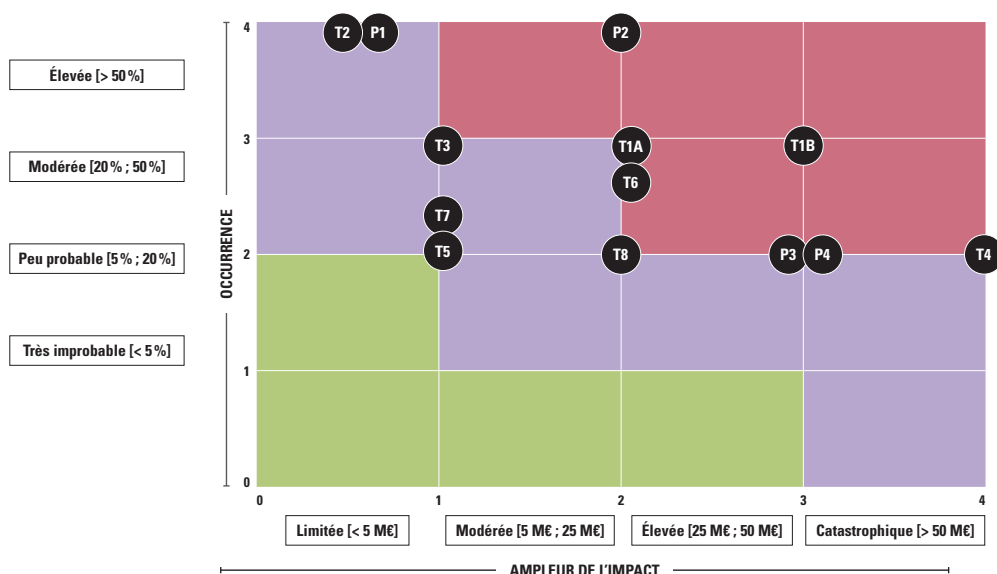
La méthodologie concernant les risques physiques s'appuie sur une évaluation de plus de 80 % des sites du groupe pour aboutir à un score

final de vulnérabilité physique. La méthodologie concernant les risques de transition s'appuie sur des études locales et la collecte de données issues des différentes entités du groupe.

Il ressort de cette étude que les conséquences directes et indirectes du changement climatique pour les activités de Vivendi sont significatives. Les principaux risques et opportunités identifiés font l'objet d'une analyse régulière et sont intégrés dans la stratégie du groupe, afin de permettre de déterminer des plans d'adaptation pertinents dans les opérations et au sein des différents métiers.

À noter : les informations présentées dans ce chapitre ont été retraitées pour tenir compte de la sortie d'Universal Music Group (UMG) du périmètre de reporting extra-financier de Vivendi.

2.3.1. LA PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE



Risques physiques (1)

- P1 – Augmentation de la température moyenne entraînant une consommation d'énergie plus élevée sur des installations critiques
- P2 – Forte perte de productivité des travailleurs due à des vagues de chaleur répétées
- P3 – Risque d'ouragans dans les zones côtières endommageant des actifs critiques
- P4 – Risque d'inondations côtières ou fluviales endommageant des immobilisations critiques

(1) Le risque « P5 - Incendies de forêt en Californie » présent dans la présentation des principaux risques liés au changement climatique du Document d'enregistrement universel 2020 de Vivendi a été exclu cette année pour tenir compte de la sortie d'UMG du périmètre de reporting extra-financier.

Risques de transition

- T1A – Augmentation de la sensibilité au prix du carbone en raison de la croissance des activités numériques
- T1B – Augmentation de la consommation et des dépenses d'électricité en raison de la croissance des activités numériques
- T2 – Augmentation des coûts de conformité
- T3 – Augmentation des litiges dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- T4 – Incapacité à répondre aux attentes du marché en matière de changement climatique dans le secteur du divertissement, des médias, de la communication et de l'éducation
- T5 – Risque de pénurie importante de métaux stratégiques
- T6 – Augmentation des investissements dans les technologies bas carbone (data centers...)
- T7 – Fluctuations des prix du papier en lien avec le changement climatique
- T8 – Réglementation croissante de la publicité liée aux sujets environnementaux

Risque de transition #1 : T1B – Augmentation de la consommation et des dépenses d'électricité en raison de la croissance des activités numériques

La transformation numérique des industries du divertissement, des médias et de la communication implique des flux de données croissants pour les centres de données et les infrastructures réseau. L'étude menée par Vivendi a montré que la consommation électrique des centres de données pourrait ainsi être multipliée par un facteur allant de 3 (dans le meilleur des cas) à 8 (dans le pire des cas) entre 2019 et 2030. Une telle tendance finira par impacter de manière haussière les dépenses d'achat d'électricité des entités du groupe, notamment si elle s'accompagne d'un renchérissement des tarifs de l'électricité, comme cela a été le cas sur les marchés européens en 2021.

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Élevée [25 > 50 millions d'euros]

Risque physique #1 : P3 – Risque d'ouragans dans les zones côtières endommageant des actifs critiques

Les événements météorologiques extrêmes, en particulier les ouragans, peuvent endommager des actifs critiques pour le groupe et entraîner des arrêts de production, des perturbations des ventes, mais également des coûts d'investissement supplémentaires. Ces événements pourraient également endommager les équipements des clients (par exemple, les antennes paraboliques), entraînant des interruptions de service et des pertes de revenus.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Élevée [25 > 50 millions d'euros]

Risque de transition #2 : T4 – Incapacité à répondre aux attentes du marché en matière de changement climatique dans le secteur du divertissement, des médias, de la communication et de l'éducation

Les attentes du marché dans les secteurs où opère Vivendi (télévision et cinéma, communication et publicité, édition, jeux vidéo) évoluent en raison des demandes croissantes en matière d'action climatique. En conséquence, l'impact carbone induit par la production de contenus (tournages audiovisuels, streaming vidéo, jeux vidéo en ligne, festivals...) est de plus en plus critiqué. La non prise en compte de ce changement de tendance pourrait entraîner une baisse de la demande des produits et services du groupe.

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #2 : P2 – Forte perte de productivité des travailleurs due à des vagues de chaleur répétées

Les épisodes de canicule réduisent considérablement la productivité et la qualité des conditions de travail. Selon le document du Bureau International du Travail « Travailler sur une planète plus chaude », des températures supérieures à 24-26 °C sont associées à une baisse de la productivité du travail. Entre 33 °C et 34 °C, un salarié travaillant à une intensité modérée perd 50 % de ses capacités de travail. Des investissements substantiels et des rénovations dans de nouveaux types de climatisation sont à prévoir pour maintenir de bonnes conditions de travail. En cas de panne de climatisation, certains sites de production clés (tels que les studios de télévision) pourraient également être contraints de fermer.

Probabilité d'occurrence :
Élevée [> 50 %]

Horizon temporel estimé :
Court terme [0 à 2 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque de transition #3 : T1A – Augmentation de la sensibilité au prix du carbone en raison de la croissance des activités numériques

La transformation numérique des industries du secteur du divertissement, des médias et de la communication implique des flux de données croissants pour les centres de données et les infrastructures réseau. En complément du risque de transition #1, une telle tendance est susceptible d'augmenter l'empreinte carbone indirecte du groupe et d'entraîner une sensibilité croissante aux prix du carbone et aux coûts associés, si des mécanismes de taxe carbone sont mis en œuvre sur les activités du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #3 : P4 – Risque d'inondations côtières ou fluviales endommageant des immobilisations critiques

Des inondations côtières et fluviales peuvent endommager des actifs corporels critiques, notamment en France avec des installations stratégiques situées en bord de Seine, mais aussi sur la chaîne d'approvisionnement, au sein par exemple d'usines de fournisseurs stratégiques.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Élevée [25 > 50 millions d'euros]

Risque de transition #4 : T8 – Réglementation croissante de la publicité liée aux sujets environnementaux

Le rôle de la publicité dans l'encouragement à la consommation est de plus en plus invoqué par l'opinion publique. En France, par exemple, plusieurs ONG se sont récemment mobilisées autour de la réglementation de la publicité pour interdire progressivement la promotion de produits carbo-intensifs (voitures, voyages...) et limiter l'utilisation de la publicité dans l'espace public. La loi Climat et résilience, publiée en août 2021, a également fixé un certain nombre de nouvelles règles relatives à la publicité et la communication, comme l'interdiction de la publicité pour les énergies fossiles. Un accroissement ou un durcissement de ces réglementations pourrait avoir un impact significatif sur les entités du groupe dont les revenus dépendent fortement de la publicité.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #4 : P1 – Augmentation de la température moyenne entraînant une consommation d'énergie plus élevée sur des installations critiques

Une hausse chronique de la température pourrait conduire à une augmentation des dépenses de refroidissement des installations du groupe, telles que les bureaux ou les centres de données détenus ou sous-traités. Selon le rapport de l'Agence internationale de l'énergie *The Future of Cooling* (2018), l'utilisation de climatiseurs et de ventilateurs électriques représente aujourd'hui près de 20 % de l'électricité totale utilisée dans les bâtiments du monde entier. Sans action visant à améliorer l'efficacité énergétique, la demande d'énergie pour le refroidissement des locaux pourrait tripler d'ici à 2050, représentant une consommation d'électricité équivalente à celle de la Chine et de l'Inde aujourd'hui.

Probabilité d'occurrence :
Élevée (> 50 %)

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Limité (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #5 : T3 – Augmentation des litiges dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Le non-respect des nouvelles réglementations en matière de contrôle des émissions et d'efficacité énergétique pourrait entraîner des amendes et des frais de contentieux, en particulier dans le secteur des TIC, de plus en plus ciblé pour son impact carbone en augmentation rapide et constante.

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Limité (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #6 : T6 – Augmentation des investissements dans les technologies bas carbone (centres de données...)

Les réglementations relatives au contrôle des émissions et à l'efficacité énergétique pourraient nécessiter des investissements en capex plus élevés et la modernisation des équipements afin de réduire leur consommation d'énergie et leurs émissions, en particulier pour les centres de données détenus ou utilisés par le groupe (entraînant, dans ce dernier cas, une hausse potentielle des coûts indirects).

Probabilité d'occurrence :
Modérée [20 > 50 %]

Horizon temporel estimé :
Moyen terme [2 à 5 ans]

Ampleur de l'impact :
Modérée [5 > 25 millions d'euros]

Risque physique #5 : T7 – Fluctuations des prix du papier en lien avec le changement climatique

Les industries du livre (édition) et de la presse (magazines) dépendent fortement de l'approvisionnement en papier. Au cours des prochaines années, les prix de la pâte et du papier pourraient fluctuer en raison de deux tendances liées au climat. D'une part, les événements climatiques tels que les sécheresses, les hivers doux et les incendies de forêt pourraient avoir un impact sur la production de pâte et de papier, en particulier dans des pays comme la Russie ou le Brésil. Cela pourrait entraîner des baisses momentanées de l'offre et des pics de prix. D'autre part, les décideurs politiques devraient promouvoir les efforts de réduction des émissions dans l'industrie en adoptant des politiques de réglementation avec des mécanismes de prix du carbone (tels que l'EU ETS). Ces variations de prix seraient répercutées sur l'industrie de l'édition, ce qui entraînerait des coûts d'approvisionnement potentiellement plus élevés.

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Limité (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #7 : T2 – Augmentation des coûts de conformité

Une réglementation de plus en plus stricte dans les pays où Vivendi est implanté pourrait entraîner des coûts financiers et liés aux ressources humaines plus élevés.

Probabilité d'occurrence :
Élevée (> 50 %)

Horizon temporel estimé :
Court terme [0 à 2 ans]

Ampleur de l'impact :
Limité (< 5 millions d'euros)

Risque de transition #8 : T5 – Risque de pénurie importante de métaux stratégiques

Risque de pénurie importante de métaux stratégiques étant donné la croissance de la complexité des équipements et celle de la demande de produits de haute technologie. Une demande accrue de métaux pourrait créer une sensibilité significative aux évolutions des prix (impact sur la fabrication des décodeurs de Groupe Canal+, par exemple).

Probabilité d'occurrence :
Peu probable [5 > 20 %]

Horizon temporel estimé :
Long terme [> 2025]

Ampleur de l'impact :
Limité (< 5 millions d'euros)

2.3.2. LES PRINCIPALES OPPORTUNITÉS LIÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Quatre opportunités liées au changement climatique ont été identifiées par Vivendi :

- **Devenir un leader de la réponse climatique et de la sobriété numérique dans les industries du divertissement, des médias et de la communication** : les clients de ces secteurs prennent de plus en plus en compte la performance climatique dans leurs choix. En tant que groupe européen leader des médias, du divertissement, de la culture et de la communication, Vivendi dispose d'une position unique pour utiliser son influence afin d'encourager la sobriété numérique et, par conséquent, l'action climatique dans la société. Le développement de produits et services innovants bas carbone (tournages de films, tournées d'artistes, produits écoconçus, notamment les jeux vidéo et services numériques) pourrait non seulement réduire l'empreinte carbone mais aussi conduire à une augmentation du chiffre d'affaires et renforcer l'image de marque de Vivendi. Les revenus publicitaires pourraient également augmenter car davantage de marques souhaiteront faire la publicité de leurs produits dans un cadre respectueux de l'environnement.
- **Développer l'approvisionnement en énergie renouvelable** : le secteur de l'énergie connaît des changements réglementaires, commerciaux et technologiques importants. Les opportunités liées à l'approvisionnement en énergie renouvelable (*Power Purchase Agreement* ou PPA, Certificats d'énergies renouvelables ou CER) doivent être saisies afin de réduire les émissions sur les scopes 1 et 2. Plus précisément,

l'acquisition de contrats d'achat d'électricité à long terme (PPA) auprès d'un producteur d'électricité renouvelable pourrait offrir des coûts d'électricité fixes sur le long terme (supérieur à dix ans). Cela permettrait de se prémunir contre toute augmentation attendue des coûts de l'électricité résultant de la taxation du carbone ou des coûts de transition. En outre, sur un certain nombre de marchés, le prix d'exercice actuel des PPA est inférieur aux prix du réseau national traditionnel.

- **Développer l'efficacité énergétique** : des mesures d'efficacité énergétique, dans le cadre d'un objectif plus large de réduction de l'énergie et des émissions de carbone (ex. : trajectoire bas carbone SBTi, certifications ISO), auraient un important potentiel de réduction des émissions et des coûts opérationnels associés, permettant ainsi d'augmenter la résilience du groupe face à une augmentation des prix de l'énergie et d'éviter de dégrader la valeur des actifs immobiliers, tout en contribuant à l'amélioration du confort et du bien-être des occupants des sites du groupe.
- **Assurer la résilience face aux risques climatiques croissants** : face à l'augmentation des risques liés au climat (notamment les tempêtes dans les zones tropicales et les inondations), Vivendi disposerait d'un avantage en assurant une continuité de services pour ses clients et en étant mieux préparé que ses concurrents à faire face aux événements extrêmes et à opérer dans des conditions difficiles liées au changement climatique.

2.3.3. LE PROCESSUS DE SUIVI ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Vivendi intègre progressivement les risques liés au climat dans sa gestion des risques, afin de les traiter de façon similaire aux autres risques, tout en prenant en compte leurs spécificités.

Pour prévenir et atténuer les risques d'atteinte aux activités du groupe générés par les effets du changement climatique, Vivendi met en œuvre différents outils et processus de suivi et d'atténuation dans le cadre de ses procédures de contrôle interne :

- le dispositif de cartographie des risques généraux opérationnels coordonné par la Direction de l'audit, dont l'objectif est d'identifier et d'évaluer les impacts des risques sur les activités du groupe, y compris les facteurs de risque liés au climat ;

- la cartographie des risques extra-financiers pilotée par la Direction RSE et compliance, réactualisée tous les trois ans ;
- le programme environnemental *Creation for the Planet*, qui engage, entre autres, les entités du groupe à adopter une approche de précaution et une démarche de responsabilité, et à recourir à des technologies ou des services respectueux de l'environnement ;
- la mise en œuvre de systèmes de management selon la norme ISO 14001 au sein d'un certain nombre d'entités du groupe ;
- les dispositifs de gestion de crise incluant les « scénarios de crise locaux » et les « plans de continuité d'activité ».

Pour plus de précisions sur le contrôle interne et la gestion des risques, se référer à la section 2 du chapitre 3 du présent document.

2.4. La taxonomie européenne

2.4.1. CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le Règlement européen du 18 juin 2020 (ou « règlement Taxonomie ») est l'une des dispositions du plan d'action pour la finance durable lancé par l'Union européenne afin de réorienter les flux financiers (ceux des entreprises comme des investisseurs) vers une économie plus durable, avec pour objectif d'atteindre la neutralité carbone au niveau européen à l'horizon 2050. Il fixe le cadre réglementaire, les exigences et les principes d'élaboration de la Taxonomie européenne. Il instaure des règles de classification à même de fournir une compréhension commune des activités devant être considérées comme « durables » en fonction de leur contribution substantielle ou non à l'un des six objectifs environnementaux de la Taxonomie européenne.

En imposant de nouvelles obligations de reporting, la Taxonomie européenne constitue un enjeu stratégique fort pour Vivendi, notamment en matière d'accès au financement, de conformité et de stratégie d'investissement.

Les Directions RSE et finance de Vivendi travaillent conjointement à mettre en œuvre la Taxonomie européenne, dont la première étape consiste à identifier les activités du groupe considérées comme « éligibles » parmi la

liste retenue dans l'Acte délégué Climat. Ce travail a été réalisé par les équipes internes avec l'accompagnement d'un cabinet spécialisé. La part « verte » du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (capex) et des charges d'exploitation (opex) de Vivendi et ses filiales sera publiée progressivement sur les exercices 2021 à 2023, en commençant par les deux premiers objectifs liés au climat : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique.

Les actes délégués relatifs aux quatre autres objectifs (transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes) sont en cours d'élaboration au niveau européen.

Dès 2021, Vivendi publie la part de son chiffre d'affaires, de ses capex et opex éligibles à la Taxonomie sur les deux objectifs climatiques. En 2022, Vivendi publiera également la part du chiffre d'affaires, des capex et des opex alignés sur ces deux objectifs climatiques. En 2023, la part « verte » devrait concerner l'ensemble des six objectifs environnementaux.

2.4.2. PRÉSENTATION DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE REQUIS POUR L'EXERCICE 2021

En application du règlement Taxonomie et des Actes délégués publiés au 31 décembre 2021, les activités de Vivendi liées à la production, diffusion, programmation de contenus, promotion de spectacles et enregistrements musicaux sont considérées comme éligibles au titre de l'objectif d'adaptation au changement climatique (activités 8.3 « Programmation et diffusion », 13.1 « Activités créatives, artistiques et de spectacles » et 13.3 « Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes » ; enregistrement sonore et édition musicale, telles que définies par l'annexe II de l'Acte délégué Climat du 4 juin 2021).

Les dépenses d'investissements (capex) liées à ces activités sont également éligibles. Vivendi considère néanmoins que ses activités ne sont pas habilitantes par nature au sens du règlement Taxonomie dès lors qu'elles ne permettent pas à d'autres activités de réduire significativement leurs impacts sur l'environnement. Ainsi la part de chiffre d'affaires et de capex alignés qui sera publiée au titre de l'exercice 2022 ne devrait pas être significative.

Vivendi a par ailleurs identifié des capex liés à des « mesures individuelles », visant à améliorer l'efficacité énergétique de ses sites et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre associées.

Cette première évaluation a été menée sur la base d'une analyse détaillée des activités du groupe, à partir des processus et des systèmes de reporting existants. Les informations financières utilisées à la clôture de l'exercice 2021 sont issues des systèmes d'information de Vivendi. Elles ont été analysées et vérifiées conjointement par les équipes locales et centrales afin de s'assurer de leur cohérence avec le chiffre d'affaires, les capex et les opex consolidés de l'exercice 2021, tels que publiés le 9 mars 2022.

Chiffre d'affaires

En 2021, la part du chiffre d'affaires de Vivendi éligible au titre de l'objectif d'adaptation au changement climatique s'élève à 60,1 % du chiffre d'affaires consolidé de Vivendi (9 572 millions d'euros).

Dépenses d'investissements (capex)

Conformément au Règlement Taxonomie, les capex visés comprennent l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles, l'acquisition de droits d'utilisation, ainsi que les acquisitions liées à des regroupements d'entreprises. Compte tenu de la définition des activités éligibles de Vivendi, en particulier l'activité de production, diffusion et programmation de contenus, Vivendi a étendu la définition des capex éligibles à l'augmentation des stocks de droits audiovisuels et cinématographiques.

Les capex éligibles comprennent l'ensemble des dépenses d'investissement liées notamment à :

- ▶ l'acquisition de contenus au titre des activités éligibles (8.3 « Programmation et diffusion » et 13.3 « Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes ; enregistrement sonore et édition musicale ») ;
- ▶ l'acquisition de décodeurs (8.2 « Programmation, conseil et autres activités informatiques ») ;
- ▶ l'acquisition d'actifs de droits d'utilisation concernant les baux immobiliers (7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments ») ;
- ▶ des mesures individuelles visant à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre associées.

En 2021, la part des capex de Vivendi éligible au titre des deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique s'élève à 90,4 % des dépenses d'investissements telles que définies pour les besoins de la Taxonomie européenne (2 598 millions d'euros).

Dépenses d'exploitation (opex)

Les opex tels que définis par le règlement Taxonomie représentent moins de 5 % des charges opérationnelles du groupe sur l'exercice 2021. Compte tenu de la nature des charges visées (frais d'entretien et réparation d'actifs corporels, frais de rénovation des bâtiments, frais de recherche et

développements, frais de loyers non capitalisés) qui ne représentent pas le cœur de l'activité de Vivendi et constituent donc une faible quote-part des charges opérationnelles totales, cet indicateur n'est pas matériel pour le groupe. Conformément au règlement Taxonomie, aucune analyse d'éligibilité n'a été réalisée.

2.4.3. RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE DE VIVENDI

En l'état actuel de la réglementation, certaines activités du groupe Vivendi ne sont pas éligibles au regard de la Taxonomie, en particulier la publicité, l'édition, les jeux vidéo et la presse magazine.

Au-delà des obligations d'information liées au règlement Taxonomie, Vivendi est pleinement conscient de sa responsabilité en raison de la portée de ses contenus au travers de ses différents supports de communication

(chaînes de télévision, plateformes numériques, livres, magazines...) afin de sensibiliser aux enjeux climatiques. Le groupe suivra l'impact de l'évolution de la réglementation, notamment avec la publication des actes délégués qui pourraient étendre la liste des activités éligibles aux quatre autres objectifs environnementaux.

SECTION 3. ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET CONFORMITÉ

Vivendi exerce ses activités dans le respect des réglementations locales et internationales et fonde la conduite de ses affaires ainsi que ses relations avec les tiers sur une exigence d'éthique des affaires. Cette exigence guide le développement des activités, contribue au maintien des relations de confiance du groupe avec ses partenaires commerciaux et ses clients et soutient également sa performance globale. Elle se traduit dans un programme de conformité qui a vocation à former les collaborateurs du groupe aux comportements éthiques et à agir pour prévenir et traiter toute situation à risque à laquelle chacun peut se trouver exposé dans le cadre de ses fonctions.

Ce programme, porté au plus haut niveau de Vivendi, s'appuie sur des engagements et une organisation en charge du déploiement et du pilotage des dispositifs de conformité. Il s'inscrit dans le cadre des principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations unies qui structurent la démarche de Vivendi en matière de respect et de promotion des droits humains fondamentaux et des normes en droit du travail dans ses activités et dans sa sphère d'influence, ainsi que sa contribution au respect de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

En 2021, l'adaptation du dispositif anticorruption aux nouvelles recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA) et le renforcement du dispositif de maîtrise des risques relatifs au devoir de vigilance ont figuré parmi les principales actions du programme de conformité de Vivendi. En particulier, la définition des politiques d'évaluation des tiers en relation d'affaires avec les métiers et le déploiement des cartographies des risques vigilance au niveau de chaque entité ont contribué à renforcer la prévention et la maîtrise des risques en lien avec les activités du groupe et celles de sa chaîne d'approvisionnement.

Concernant les autres volets du programme de conformité, l'optimisation des mesures de protection des données personnelles s'est poursuivie ainsi que l'appui aux métiers sur les problématiques en matière fiscale. En 2022, le groupe entend continuer à mettre à jour régulièrement et à déployer l'ensemble de ses dispositifs de conformité, notamment les politiques d'évaluation des tiers dans les process métiers.

3.1. L'organisation et la gouvernance

Les dispositifs du programme de conformité sont portés par le Directoire, sous la supervision du Conseil de surveillance. Dans ce cadre, plusieurs comités ont été constitués afin d'encadrer la conduite des métiers en matière d'éthique des affaires et de conformité, dont le pilotage opérationnel est assuré à la fois au niveau du groupe et des métiers.

3.1.1. LES COMITÉS

■ 3.1.1.1. Le Comité compliance

Dans le cadre du déploiement du programme de conformité, le Directoire a créé un Comité compliance en charge de veiller à l'application des mesures 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).

Le Comité compliance supervise le déploiement du programme de conformité dans sa globalité et propose des recommandations au Directoire sur la gestion des risques de conformité. Il est présidé par le *Chief Compliance Officer* du groupe et se réunit au moins deux fois par an. En 2021, ses travaux ont notamment porté sur :

- ▶ l'examen des cartographies des risques de Vivendi Village, de M7 (Groupe Canal+) et Group Vivendi Africa (GVA) ;
- ▶ un état des lieux des politiques en matière d'évaluation des tiers et de leur déploiement ;
- ▶ la réglementation applicable en matière de gestion des cookies et des traceurs ;
- ▶ la collecte et le partage des e-mails au sein du groupe ;
- ▶ la restitution des travaux d'audits des dispositifs de conformité.

■ 3.1.1.2. Le Comité des risques et le Comité d'audit

Associés à la mise en œuvre de la politique de conformité, le Comité des risques, présidé par le Président du Directoire de Vivendi, et le Comité d'audit du Conseil de surveillance s'assurent de la bonne adéquation des mesures de maîtrise des risques identifiés et de leur application vis-à-vis des différentes parties prenantes. Cette approche contribue à un meilleur pilotage des risques éthiques et conformité par les membres du Conseil de surveillance et de la Direction générale. En lien avec les travaux du Comité compliance, plusieurs restitutions concernant le déploiement des dispositifs ont été réalisées auprès des membres du Comité des risques et du Comité d'audit courant 2021 :

- ▶ les travaux du Comité des risques ont notamment porté sur les obligations de Vivendi en matière de devoir de vigilance et le déploiement du programme de vigilance dans le groupe ;
- ▶ les travaux du Comité d'audit ont, pour leur part, porté sur l'état des lieux du programme anticorruption et du programme de vigilance, ainsi que l'évolution du dispositif d'alerte professionnelle.

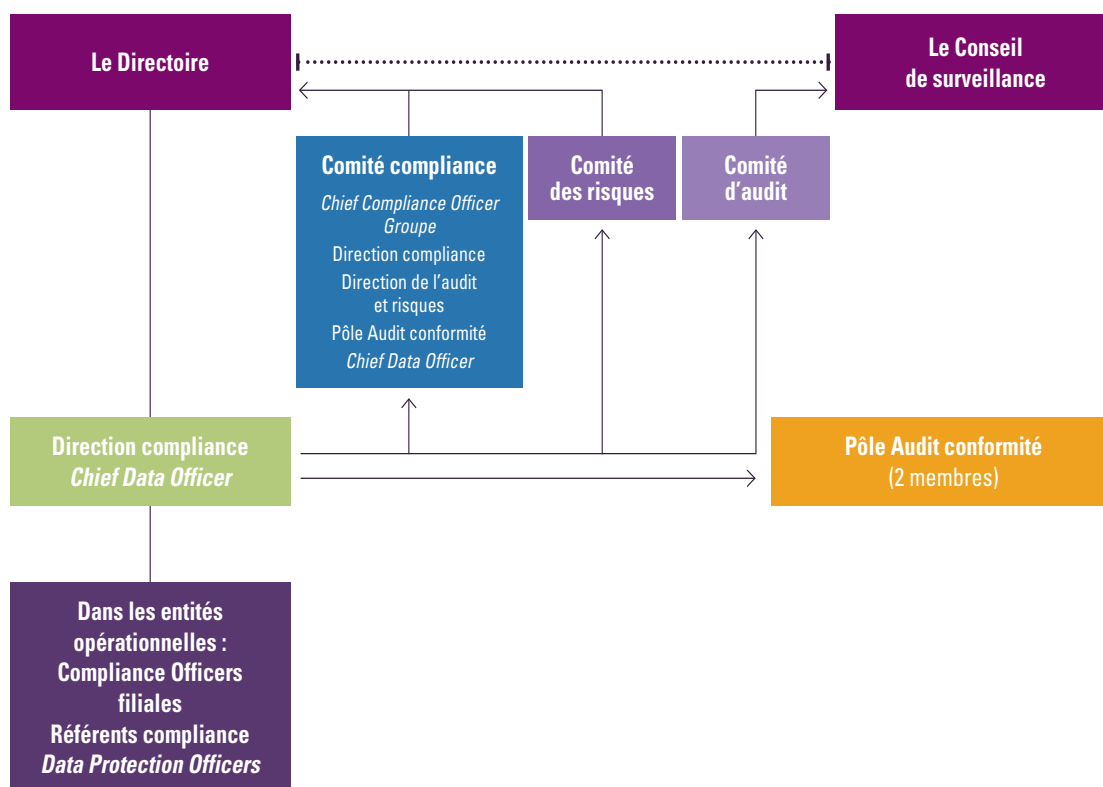
3.1.2. LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL

L'organisation opérationnelle mise en œuvre au sein du groupe concourt à la prévention et à la maîtrise des risques en matière d'éthique des affaires et de conformité :

- la Direction compliance du groupe, rattachée au Secrétaire général et *Chief Compliance Officer* du groupe, définit les priorités et coordonne la mise en œuvre des mesures du dispositif de lutte contre la corruption et du dispositif de vigilance au sein des métiers, en lien avec les *Compliance Officers* et leurs référents compliance. Elle associe par ailleurs la Direction des ressources humaines et la Direction financière du groupe, en charge notamment du pilotage de l'évaluation des procédures de contrôle comptable ;

- un *Chief Data Officer*, rattaché au Secrétaire général, met en œuvre les mesures de protection des données personnelles en collaboration étroite et sur la base d'un dialogue continu avec les *Data Protection Officers* (DPO) présents dans chaque métier ;
- le pôle Audit conformité, rattaché à la Direction de l'audit du groupe, contrôle la bonne application des mesures prévues par le programme de conformité et propose, si besoin, les mesures correctives appropriées (voir sections 3.2.1.4. et 3.2.2.5.).

La Gouvernance du programme de conformité



3.2. La mise en œuvre de l'éthique et de la conformité

3.2.1. LE DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La gestion des risques de corruption repose sur le déploiement d'un dispositif anticorruption au sein du groupe, à travers des mesures et des procédures adaptées qui s'articulent autour de quatre objectifs : l'identification des risques, la prévention des risques, leur détection et la mise en œuvre des mesures de contrôle.

■ 3.2.1.1. L'identification des risques

L'évaluation des risques, réalisée par les *Compliance Officers* et les responsables opérationnels des entités et du siège depuis quatre ans, permet de restituer une analyse détaillée des risques potentiels en matière de corruption dans l'ensemble des activités du groupe Vivendi. Le contrôle nécessaire à la couverture de ces risques s'appuie, en outre, sur des plans d'actions associés à chaque cartographie et destinés à renforcer les dispositifs de maîtrise de risques existant par ailleurs au sein de chaque métier.

L'analyse des risques de corruption liés aux activités du groupe s'est enrichie en 2021 de sept cartographies complémentaires, portant à 23 le nombre de cartographies des risques de corruption liés aux activités de Vivendi. M7, opérateur de télévision payant dans sept pays européens récemment intégré au groupe, a ainsi réalisé en 2021 une évaluation de ses risques. Prisma Media a débuté ses travaux d'analyse qui seront intégrés au périmètre des risques groupe en 2022.

Les travaux relatifs aux cartographies complémentaires ont été présentés au Comité compliance en novembre 2021 et une revue de l'état d'avancement des plans d'actions découlant des cartographies sera inscrite à l'ordre du jour des travaux du Comité compliance en 2022.

Ces travaux font l'objet d'une attention spécifique par la Direction générale du groupe qui a choisi de prendre en compte le déploiement des cartographies des risques parmi les critères retenus pour le calcul de la rémunération variable des membres du Directoire de Vivendi et des cadres du siège de Vivendi SE versée au titre de l'exercice 2021.

■ 3.2.1.2. La prévention des risques

Le Code anticorruption

Socle du dispositif de lutte contre la corruption, le Code anticorruption présente les engagements du groupe en matière d'éthique dans la conduite des affaires. Ces règles sont applicables à tous les collaborateurs dans les pays où le groupe exerce ses activités. Afin de permettre à chacun d'appréhender les mesures de prévention qu'il comporte, le Code anticorruption a été traduit en 24 langues. Son intégration aux règlements intérieurs des métiers le rend opposable aux collaborateurs. Il est également disponible sur les sites intranet et Internet du groupe.

Le Code anticorruption répond aux situations identifiées lors de la définition des cartographies des risques et édicte les règles de conduite à adopter. 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.

Afin de permettre aux collaborateurs de mieux appréhender les situations à risque, plusieurs procédures accompagnent la mise en œuvre du Code anticorruption. Ainsi, des procédures concernant les cadeaux et invitations ont été déclinées dans toutes les entités du groupe. Elles rappellent les comportements à adopter en matière de cadeaux et invitations reçus ou offerts et les seuils financiers au-delà desquels une déclaration doit être faite ou une autorisation sollicitée. Le Code anticorruption présente également les règles de conduite à adopter notamment en cas de conflits d'intérêts, de paiement de facilitation ou encore de mécénat.

En cas d'interrogation sur une situation particulière, pour déterminer la conduite à adopter face à une sollicitation induite par exemple, chaque collaborateur est invité à s'adresser à sa hiérarchie directe ou à saisir le *Compliance Officer*.

La sensibilisation et la formation des collaborateurs

Un module de formation en ligne dédié aux enjeux de la lutte contre la corruption permet aux collaborateurs de mieux appréhender les comportements à risque et de maîtriser les règles du dispositif anticorruption. Chaque nouveau collaborateur doit suivre cette formation qui figure dans le livret d'accueil qui lui est remis lors de son entrée dans le groupe. À fin 2021, 83 % des collaborateurs avaient suivi cette formation.

Des formations en présentiel spécifiques sont également dispensées aux Directions générales ainsi qu'aux collaborateurs dont les activités sont plus exposées aux risques de corruption. Le contenu de ces formations ainsi que l'identification de leurs bénéficiaires s'appuient notamment sur les travaux réalisés en amont lors de l'élaboration des cartographies des risques de corruption et des plans d'actions. En 2021, Canal+ France et Studiocanal ont ainsi mis l'accent sur les fonctions des Directions achats, commerciale, finance et stratégie, relations publiques et production.

En 2022, les métiers du groupe poursuivront leurs efforts de formation en présentiel des collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption.

Afin de marquer l'engagement de la Direction du groupe dans la sensibilisation des collaborateurs sur ce sujet, la formation constitue l'un des critères retenus dans le calcul de la rémunération variable des membres du Directoire de Vivendi et des cadres du siège de Vivendi SE.

L'évaluation de l'intégrité des tiers

En 2021, la démarche d'évaluation de l'intégrité des tiers (fournisseurs, sous-traitants, clients et intermédiaires), consistant à apprécier le risque spécifique induit par la relation établie ou qu'il est envisagé d'établir avec un partenaire commercial, a donné lieu à des travaux d'analyse détaillés au sein des métiers.

Des cartographies des tiers ont été réalisées sur la base de critères de risques spécifiques (nature du tiers, montant du chiffre d'affaires, localisation géographique...), afin d'identifier les différentes catégories de tiers en lien avec les activités des métiers et appliquer une évaluation au regard du niveau de risque retenu.

Ces analyses ont conduit à la définition de politiques d'évaluation des tiers en fonction des spécificités de chaque métier. Ces politiques déterminent les catégories de tiers à risque, les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans la réalisation des *due diligences*, ainsi que le circuit de décision approprié au sein du métier pour confirmer la création ou la poursuite de la relation d'affaires.

En 2022, l'effort se poursuivra sur le déploiement des politiques d'évaluation des tiers et la réalisation de *due diligences* sur les tiers à risque identifiés.

La clause anticorruption

L'établissement d'une relation commerciale est subordonné à la sensibilisation du partenaire commercial aux engagements du groupe en matière de lutte contre la corruption et à la communication des documents sur la politique de conformité (Code anticorruption, Charte achats responsables...). Chaque métier veille également à inclure dans le projet d'accord de partenariat une clause anticorruption qui encadre les engagements des parties à la relation contractuelle sur les enjeux de lutte contre la corruption.

■ 3.2.1.3. La détection des risques

Le dispositif d'alerte professionnelle

Destiné à la remontée des alertes internes, le dispositif d'alerte professionnelle est constitué d'une plateforme unique commune à toutes les entités du groupe.

Afin de tenir compte des évolutions réglementaires, ce dispositif a été renforcé en 2021. Dédié jusqu'à présent aux seuls cas de manquements visés par la loi Sapin 2, il intègre désormais les exigences de la loi sur le devoir de vigilance. Il répond aux recommandations de la CNIL (Commission nationale informatique et libertés) en matière de protection des données personnelles dans le cadre de la mise en œuvre d'un dispositif d'alertes professionnelles et à celles de l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) en matière de sécurité des systèmes d'information.

Le recueil et le traitement des alertes s'appuient sur des procédures détaillées à destination des lanceurs d'alerte et des personnes habilitées à enquêter sur un signalement. Elles guident ces dernières en ce qui concerne l'analyse du sérieux et de la gravité du signalement et encadrent les investigations susceptibles d'être menées.

■ 3.2.1.4. Les mesures de contrôle

Les procédures de contrôle comptable

En 2021, le déploiement des procédures de contrôle s'est poursuivi dans le domaine de la finance. Les équipes de Havas Group ont notamment réalisé un exercice permettant d'associer les contrôles clés comptables

avec la cartographie des risques de corruption. Cet exercice sera progressivement décliné en 2022 dans les principales entités qui entrent dans le périmètre de consolidation financière.

Les audits de conformité

Dans le cadre de son plan d'audit 2021, le pôle Audit conformité, rattaché à la Direction de l'audit groupe, a procédé à plusieurs types de contrôles, transversaux et verticaux, visant à s'assurer de la bonne application des éléments du dispositif anticorruption au sein des métiers et de la mise en œuvre des recommandations.

Les contrôles transversaux sont réalisés au niveau du groupe et permettent au pôle Audit conformité d'évaluer le niveau de déploiement et de maîtrise d'une partie du dispositif anticorruption. Ainsi, l'accessibilité au dispositif d'alerte professionnelle et la sensibilisation des équipes aux mesures de lutte contre la corruption sont inscrites chaque année parmi les mesures prioritaires de ces contrôles et permettent notamment de s'assurer de la bonne diffusion du Code anticorruption auprès des collaborateurs du groupe. Des contrôles verticaux ont également été effectués à l'échelle des métiers afin de revoir les cartographies des risques de corruption et les plans d'actions, les mesures de prévention et de détection des risques, incluant les procédures opérationnelles et les procédures de contrôle comptable.

Par ailleurs, tout au long de l'année, une attention particulière a été portée sur le suivi des recommandations émises lors des audits réalisés l'année précédente. Les conclusions relatives à ces travaux d'audit ont été restituées aux membres du Comité compliance en 2021.

3.2.2. LE PLAN DE VIGILANCE

Dans le cadre des obligations liées à la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre, Vivendi a renforcé ses mesures de prévention des risques et d'atténuation des atteintes graves susceptibles d'être causées par les activités du groupe ou celles de ses fournisseurs et sous-traitants envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'envers l'environnement.

À ce titre, plusieurs axes de travail ont été privilégiés par la Direction compliance en 2021, afin de renforcer le dispositif de vigilance en place : une analyse détaillée des risques de vigilance au niveau de chaque métier associée à des mesures ciblées d'atténuation de ces risques, la finalisation de l'intégration des alertes liées aux cas de vigilance dans le dispositif d'alerte professionnelle, la définition d'une clause vigilance et la diffusion d'une Charte achats responsables.

Ces travaux conduisent à publier un plan de vigilance plus exhaustif au niveau des risques et des mesures d'atténuation de ces risques à privilégier.

■ 3.2.2.1. Le périmètre du plan de vigilance

Le périmètre du plan de vigilance du groupe porte sur l'ensemble des activités de Vivendi SE et de sept entités : Groupe Canal+, Havas Group, Editis, Gameloft, Dailymotion, Vivendi Village et Group Vivendi Africa (GVA). Il couvre également la chaîne d'approvisionnement du groupe en intégrant les risques liés aux sous-traitants et aux fournisseurs de premier rang avec lesquels Vivendi et ses métiers ont une relation commerciale établie.

L'intégration des travaux d'analyse de Prisma Media dans le périmètre des risques vigilance, prévue en 2022, consolidera la représentation des risques au niveau de l'ensemble des entités du groupe.

■ 3.2.2.2. Les risques vigilance

La cartographie des risques de vigilance

Jusqu'à présent, l'approche visant à identifier les risques de vigilance s'appuyait sur la cartographie des risques RSE. En 2021, une analyse plus approfondie et impliquant un grand nombre de parties prenantes internes a été réalisée afin de donner une vision plus précise et plus complète des risques auxquels le groupe peut être exposé en matière de vigilance.

À cet effet, une cartographie des risques à l'échelle du groupe a été établie. Elle résulte de la consolidation des cartographies réalisées au niveau de chaque entité. Cet exercice, basé sur un univers de quinze risques en lien avec les spécificités des activités, a permis de structurer la démarche d'analyse au regard des activités et de la chaîne d'approvisionnement du groupe.

Dans ce cadre, des entretiens ont été conduits avec les représentants des directions opérationnelles du siège et des entités afin de mieux qualifier les risques susceptibles de survenir du fait des activités en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et de sécurité des personnes ainsi qu'envers l'environnement.

Cet exercice a également inclus le recensement des politiques et des plans d'actions existants avec pour objectif d'évaluer le niveau de maîtrise des risques. La gravité du risque, sa fréquence mais également l'existence et l'efficacité des dispositifs de gestion des risques mis en place en matière de gouvernance, de processus et de contrôles ont guidé cette évaluation.

Afin de tenir compte du poids des différentes entités, un coefficient de pondération a été appliqué aux résultats des évaluations réalisées par chacun des métiers, permettant ainsi une évaluation plus pertinente des risques groupe. Ce coefficient de pondération tient compte du chiffre d'affaires et des effectifs présents dans les métiers ; il fait également l'objet d'un ajustement basé sur l'impact des activités des métiers du groupe.

En dernier lieu, un plan consolidant les mesures d'atténuation des risques déjà existantes et celles à mettre en œuvre a été proposé à chaque métier. Ces plans seront finalisés au premier trimestre 2022.

L'identification des risques

Parmi les 15 risques retenus pour mener les travaux de cartographie, seuls les risques identifiés comme prioritaires pour le groupe à la suite des travaux d'évaluation sont restitués ci-après avec les mesures d'atténuation associées.

Les principaux risques identifiés en lien avec les activités du groupe

Présent dans de nombreux pays et exposé à une diversité de réglementations locales, le groupe porte une attention particulière aux risques en matière de droits humains et de libertés fondamentales, qui, au regard de ses activités, recouvrent principalement les enjeux liés à la discrimination et au harcèlement (moral et sexuel) des collaborateurs dans leur environnement de travail et ceux relatifs à l'absence d'information et d'accompagnement des consommateurs dans l'utilisation des produits et services commercialisés par le groupe. Il convient de souligner que les engagements de Vivendi en matière de droits humains et de libertés fondamentales, mais également de santé et sécurité des personnes, sont en outre portés par l'adhésion du groupe aux principes du Pacte mondial des Nations unies.

Si les risques liés à la discrimination et au harcèlement des collaborateurs requièrent une vigilance prioritaire ainsi que le révèlent les travaux d'analyse, des mesures sont déjà présentes au sein des métiers, contribuant ainsi à renforcer leur maîtrise. Elles font l'objet d'une présentation détaillée dans la section 4.3.1.2. Ces mesures seront réévaluées en 2022, au titre des travaux sur le dispositif de vigilance.

Le risque lié à l'absence d'information et d'accompagnement des consommateurs vise plus spécifiquement les démarches commerciales agressives,

la communication non transparente des conditions générales de vente et l'absence de service après-vente ou d'assistance. Compte tenu des activités du groupe, les mesures de maîtrise de ce risque sont particulièrement observées et régulièrement renforcées, ce qui explique que ce risque ne soit pas ressorti de manière significative lors de l'évaluation tout en restant une priorité pour les métiers.

En matière de santé et de sécurité des personnes, le risque analysé correspond aux conditions de travail, à la santé et la sécurité des collaborateurs. Sont ciblés les risques psychosociaux, physiques ou psychiques, la santé, la sécurité et la sûreté des collaborateurs dans les locaux et lors de déplacements, mais également les conditions de travail des collaborateurs (ex. : horaires excessifs...). Les mesures qui encadrent cet enjeu sont détaillées dans la section 4.3.1.1. et contribuent, de fait, à ce que ces risques ne ressortent pas à un niveau élevé lors de l'évaluation.

Les travaux d'analyse menés au titre de la vigilance en matière de risques environnementaux ont permis de retenir deux risques principaux : le risque relatif à la gestion des ressources naturelles et à la préservation des écosystèmes (consommation d'eau, consommation énergétique et consommation de matières premières) et le risque relatif à l'impact des activités sur le changement climatique. Bien qu'ils ressortent de manière peu élevée à l'issue de l'évaluation, le suivi de ces risques reste prioritaire et s'inscrit dans la stratégie environnementale du groupe (voir section 4.1.) portée par la mobilisation des métiers depuis plusieurs années sur les enjeux de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique.

À la suite de l'évaluation de ces risques, des mesures d'atténuation ont été définies sous forme de plans d'actions spécifiques à chaque métier. Certaines actions sont initiées au niveau du groupe et constituent le plan d'actions global du groupe Vivendi en matière de vigilance qui couvre également les risques complémentaires non présentés dans cette section.

Thématique	Intitulé du risque	Mesures d'atténuation au niveau du groupe
Droits humains et libertés fondamentales 	Risque relatif à la discrimination et au harcèlement des collaborateurs	▶ Mesures existantes : – dispositif de suivi des alertes harcèlement et discrimination – modules de formation proposés aux collaborateurs dans certaines entités – présence de référents harcèlement et discrimination dans les métiers ▶ Mesures à mettre en œuvre : – réaliser un état des lieux de l'ensemble des mesures existantes au sein du groupe et appuyer les actions de formation dans les entités (actions de sensibilisation des collaborateurs, intégration dans le plan de formation des managers d'une formation relative à la discrimination et au harcèlement...)
	Risque lié à l'absence d'information et d'accompagnement des consommateurs	▶ Mesures existantes : – dispositif d'écoute à destination des clients dans les entités ayant des activités en lien avec les consommateurs finaux – dispositif de suivi des réclamations clients (nombre de plaintes reçues, plaintes recevables, plaintes nécessitant un plan d'action...) ▶ Mesure à mettre en œuvre : – réévaluer les dispositifs d'écoute et de réclamation clients dans les entités ayant des activités en lien avec les consommateurs finaux

Thématique	Intitulé du risque	Mesures d'atténuation au niveau du groupe
Santé et sécurité des personnes 	Risque relatif aux conditions de travail, à la santé et la sécurité des collaborateurs	▶ Mesures existantes : – plan de prévention des situations stressantes (ex. : contraintes organisationnelles, rythme de travail) – conférences et webinaires sur le bien-être et la santé, enquêtes et sondages sur différentes thématiques (ex. : gestion du télétravail) – mise à disposition d'une ligne d'écoute psychologique ou d'un service de téléconsultation médicale – mesures de prévention liées à la crise sanitaire (information des collaborateurs, prévention des risques psychosociaux, cellule d'écoute...) ▶ Mesure à mettre en œuvre : – réaliser une évaluation des mesures de santé et de sécurité au travail dans l'ensemble du groupe (process, responsabilités...) et définir les plans d'actions adéquats
Environnement 	Risque lié à la gestion des ressources naturelles et à la préservation des écosystèmes Risque lié à l'impact des activités sur le changement climatique	▶ Mesures existantes : – parcours de formation sur les enjeux environnementaux liés aux métiers du groupe Vivendi ▶ Mesures à mettre en œuvre : – étendre le programme de certification à la norme ISO 14001 ou la mise en place d'un système de management environnemental dans tous les métiers – soutenir l'intégration d'une dimension environnementale dans le développement des offres (publicités, production de séries, films, livres...) dans les métiers concernés – renforcer la veille réglementaire en matière environnementale ▶ Mesures existantes : – formation liée à l'impact carbone à destination des métiers ▶ Mesures à mettre en œuvre : – poursuivre le développement et le partage des outils pour évaluer l'impact carbone des produits ou des services des métiers (impact carbone des événements, publicités, films, livres...) – poursuivre le développement d'indicateurs de suivi de performance des offres intégrant la prise en considération de l'impact carbone

Les risques en lien avec les activités des fournisseurs et sous-traitants

Afin d'adresser les risques au sein de la chaîne d'approvisionnement du groupe, une évaluation a été réalisée sur les fournisseurs et sous-traitants selon la même méthodologie que celle retenue pour les risques relatifs aux activités de Vivendi.

Les travaux d'analyse ont porté sur les risques liés aux achats dits « hors production » et aux achats en lien avec les activités de production. La catégorie des achats hors production renvoie aux approvisionnements utilisés dans le fonctionnement quotidien du groupe, à savoir l'informatique et les télécommunications, les voyages d'affaires, l'automobile et la téléphonie ainsi que les *facilities*. Les achats de production couvrent notamment les achats liés à l'activité de création et de diffusion de contenus et produits commercialisés par le groupe (achats de droits, de programmes...).

Ainsi, six risques relatifs aux fournisseurs et sous-traitants de Vivendi ont été déterminés et analysés sous l'angle des thématiques droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes et environnement.

Parmi les risques relatifs aux fournisseurs et sous-traitants, l'évaluation a fait ressortir comme risque le plus significatif pour le groupe celui afférent à l'impact de ces derniers sur l'environnement. Ce risque vise notamment la production de déchets, la surproduction et les produits défectueux, ainsi que l'absence de mesures environnementales pour la production (*goodies*, papier pour l'édition...). L'impact de la chaîne d'approvisionnement sur le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre) est également pris en compte.

La démarche consistant à mieux appréhender les engagements environnementaux au sein de la chaîne d'approvisionnement a conduit à la mise en place de mesures dont le déploiement est plus avancé en ce qui concerne les achats hors production. Le groupe continuera à appuyer la mise en œuvre de mesures adaptées aux activités de production, traduisant ainsi sa volonté de conduire l'ensemble de ses activités dans le cadre d'une démarche environnementale responsable.

Thématique	Intitulé du risque	Mesures d'atténuation au niveau du groupe
Fournisseurs/sous-traitants 	Risque relatif à l'impact des fournisseurs et sous-traitants sur l'environnement	▶ Mesures existantes pour les achats hors production : – référencement et évaluation des fournisseurs stratégiques sur la plateforme EcoVadis – diffusion d'une clause vigilance et de la Charte achats responsables auprès des services concernés – intégration de la clause vigilance dans les nouveaux contrats fournisseurs – diffusion de la Charte achats responsables à tous les fournisseurs ▶ Mesures à mettre en œuvre pour les achats hors production – poursuivre le référencement et l'évaluation des fournisseurs stratégiques sur la plateforme EcoVadis – accompagner les fournisseurs dans un plan d'actions correctif ▶ Mesures à mettre en œuvre pour les achats de production : – réaliser une évaluation des engagements environnementaux des fournisseurs stratégiques – diffuser la clause vigilance et la Charte achats responsables aux services concernés

■ 3.2.2.3. La prévention des risques

La Charte achats responsables

Les principes applicables aux activités relatives aux achats et à la chaîne d'approvisionnement sont encadrés par la Charte achats responsables. Basée sur le développement de relations commerciales éthiques et durables ainsi que sur la volonté de maintenir un dialogue constructif, elle rappelle les attentes du groupe en matière éthique, sociale et environnementale. Pour Vivendi, le respect de cette Charte est une condition essentielle de la relation commerciale. Le groupe demande ainsi à ses fournisseurs de s'engager formellement à appliquer eux-mêmes des standards élevés d'éthique et de veiller à préserver les droits humains.

Cette Charte accompagne l'établissement des relations d'affaires avec les fournisseurs « hors production » ; son déploiement sera adapté en 2022 pour les autres catégories de fournisseurs et sous-traitants en fonction de leur spécificité.

La clause vigilance

Aux côtés de la clause anticorruption, une clause vigilance vient consolider les dispositions contractuelles prévues en matière de conformité. Intégrée dans l'accord commercial, elle encadre les engagements des parties à la relation commerciale sur les enjeux de vigilance. Cette clause sera déployée plus amplement courant 2022, avec les fournisseurs et sous-traitants qui relèvent des achats de production et de diffusion.

■ 3.2.2.4. La détection des risques

La plateforme dédiée aux alertes professionnelles intègre la possibilité de signaler des situations qui relèvent de manquement aux engagements du groupe relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et sécurité et à l'environnement. L'examen de ces alertes est réalisé selon la même procédure que les alertes relevant de la loi Sapin 2. Le traitement des signalements a été renforcé avec la mise en place d'une deuxième cellule d'alerte plus orientée sur la réception des signalements liés aux cas de harcèlement. Chaque cellule d'enquête est composée de représentants du groupe désignés en raison de leur expertise à mener les investigations nécessaires sur les suites à donner aux alertes déposées sur la plateforme.

■ 3.2.2.5. Le contrôle du plan de vigilance

Le contrôle du plan de vigilance relève du pôle Audit conformité au sein de la Direction de l'audit du groupe. Ainsi, en 2021, un premier audit a été réalisé dans une entité du groupe. Il a couvert les mesures mises en place pour mettre en valeur les droits humains et le droit du travail, tant au niveau de la sensibilisation auprès des collaborateurs qu'auprès des partenaires commerciaux. L'analyse de l'existence de clauses dans les documents contractuels visant à prévenir les risques de vigilance ainsi que la prise en compte des évaluations de tiers dans les relations commerciales ont constitué un second axe de contrôle.

Les conclusions relatives à ces contrôles font partie des travaux à l'agenda des membres du Comité compliance. Enfin, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le suivi des risques et les mesures présentées dans les plans d'actions feront l'objet de revues régulières par le Comité compliance.

3.2.3. LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

La gestion des données personnelles est au cœur des activités du groupe Vivendi. Conscient de la sensibilité et du véritable enjeu de ce sujet pour Vivendi, de même que pour chacun de ses métiers, le groupe veille avec une attention particulière à mettre en œuvre les règles et principes applicables en matière de protection des données personnelles afin de préserver la relation de confiance établie avec l'ensemble de ses clients, prospects, partenaires et fournisseurs.

Le respect de ces règles constitue l'un des indicateurs retenus dans le calcul de la rémunération variable des membres du Directoire de Vivendi et des cadres du siège de Vivendi SE.

Dès 2008, dans une volonté de transparence, Vivendi s'est doté d'une Charte sur la protection des données personnelles. Dans le cadre de la continuité de ses actions de mise en conformité au règlement 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD), Vivendi a établi une nouvelle version de cette Charte, avec pour objectif de fournir à toute personne concernée les informations nécessaires sur la manière dont Vivendi traite ses données à caractère personnel dans le cadre de ses activités.

Depuis 2017, Vivendi a engagé l'ensemble de ses entités dans un programme global et collaboratif de mise en conformité au RGPD coordonné par son *Chief Data Officer*, sous la supervision du *Chief Compliance Officer* du groupe. Les plans d'actions ainsi engagés l'ont été conformément aux lignes directrices définies par le groupe.

Ces actions visent notamment l'information, le recueil du consentement, l'exercice des droits des personnes concernées, l'actualisation des contrats accompagnée d'un travail de qualification juridique appropriée des cocontractants, mais également la détermination de durées adéquates de conservation des données, ainsi que le respect de principes tels que la minimisation des données ou encore l'exactitude de celles-ci.

De plus, les moyens propres à assurer la protection, la confidentialité et la sécurité des données personnelles ont été renforcés, tant sur le plan technique qu'organisationnel avec, notamment, la nomination de *Data Protection Officers* et de correspondants au sein de chaque entité et la mise en place de plateformes d'e-learning proposant des modules de formation sur la protection des données personnelles afin de sensibiliser à grande échelle les collaborateurs au sein du groupe.

En 2021, Vivendi a également accru l'efficacité de ses dispositifs dédiés à la protection des données personnelles. Le groupe a notamment amélioré ses procédures d'audit et mis à jour ses politiques de protection des données personnelles et de gestion des traceurs (cookies) conformément à la réglementation applicable. Il a systématisé ses méthodes de « privacy by design » et « privacy by default » dans tous les projets qu'il initie et qui traitent des données personnelles.

Des actions et mesures continuent d'être adoptées régulièrement afin de prendre en compte et mettre en œuvre les recommandations émises en la matière par les autorités de protection des données compétentes.

3.2.4. LA POLITIQUE FISCALE

La politique fiscale du groupe s'applique à tous les impôts dus à tous les niveaux de juridiction locale, régionale ou nationale. Elle est conduite par la Direction fiscale du groupe qui emploie un personnel spécialisé à Paris, New York, Londres et Madrid et qui est pilotée par le Directeur fiscal, rattaché au Secrétaire général du groupe, membre du Directoire.

Des modes d'organisation idoines sont mis en place au niveau du groupe afin de s'assurer que les obligations déclaratives auxquelles les sociétés du groupe sont soumises soient correctement remplies, que les principes comptables adéquats (incluant les politiques de prix de transfert) soient identifiés et suivis, et que tous les impôts dont les sociétés du groupe sont redevables soient correctement calculés et payés dans tous les États dans lesquels ils sont dus.

Lorsqu'il est fait appel à des conseils, assurance est prise qu'ils ont la qualification requise et une réputation justifiée.

Lorsqu'une société du groupe fait l'objet d'un contrôle fiscal, tous les moyens appropriés sont affectés à la procédure de contrôle afin de faciliter son bon déroulement et de permettre sa clôture dans les meilleures conditions.

Le groupe témoigne d'un seuil de tolérance très bas à l'égard du risque fiscal, en s'interdisant notamment de localiser ou de transférer des bénéfices dans des paradis fiscaux ou des juridictions non-coopératives. C'est l'exercice d'une activité économique ou commerciale réelle sur un marché local qui autorise, le cas échéant, sa présence dans un État à faible imposition.

Le groupe fait, dans le respect des règles en vigueur et dans le cadre d'une gestion fiscale légitime, la meilleure utilisation des allègements fiscaux qui peuvent être offerts par la loi fiscale, et s'engage à maintenir, lorsque la législation locale et les usages l'y autorisent, des relations constructives et transparentes avec les autorités fiscales de tous les pays dans lesquels il exerce ses activités. Il considère que de telles relations procurent des avantages à long terme, bénéficiant aussi bien au groupe qu'aux autorités locales.

SECTION 4. ENGAGEMENT RSE

4.1. *Creation for the Planet* : innover pour préserver la planète

4.1.1. NOTRE PRIORITÉ : AGIR DÈS AUJOURD'HUI POUR CONTRIBUER À UN MONDE NEUTRE EN CARBONE

Le dernier rapport du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental d'étude sur le climat), publié en août 2021, confirme le rôle des activités humaines dans les modifications récentes du climat et rappelle que l'objectif de limitation du réchauffement à 1,5 °C d'ici à la fin du siècle est un enjeu crucial pour la planète. Face à cette urgence climatique, les solutions ne peuvent être que collectives et les entreprises ont un rôle important à jouer dans l'atteinte de cet objectif.

Ainsi, la lutte contre le changement climatique en alignement avec les Accords de Paris et la protection de l'environnement composent le pilier *Creation for the Planet* du programme RSE de Vivendi. Pour atteindre ses objectifs, le groupe met en œuvre une démarche en trois temps : (i) réduire intrinsèquement les émissions de gaz à effet de serre du groupe à travers quatre chantiers prioritaires liés aux postes les plus émetteurs ; (ii) dès 2025, atteindre la neutralité carbone en compensant les émissions résiduelles à travers des projets écologiques dont certains intègrent une dimension sociale ; (iii) poursuivre ensuite les efforts de réduction des émissions pour viser zéro émission nette (« *net zero* »).

Au cours de l'exercice 2021, Vivendi a poursuivi ses travaux de définition de sa trajectoire bas carbone conforme à la science environnementale en tenant compte des évolutions du périmètre du groupe (sortie d'Universal Music Group, intégration de Prisma Media).

Après avoir adhéré à l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) en 2020, le groupe a renforcé son engagement en rejoignant l'initiative *Business Ambition for 1,5 °C* en février 2021 et en déposant son plan de réduction carbone en décembre 2021, pour revue et validation par SBTi courant 2022. Le groupe publiera les détails de son plan d'action de décarbonation, une fois la trajectoire validée par SBTi.

Par ailleurs, certaines entités du groupe sont déjà neutres en carbone via une compensation de leurs émissions, telles que Canal+ en France métropolitaine ou le siège de Vivendi. L'ensemble des projets de compensation soutenus par le groupe sont certifiés par les standards internationalement reconnus en la matière (*Verified Gold Standard*, *Verified Carbon Standard*).

En tant que leader mondial dans la culture, le divertissement, les médias et la communication, le groupe souhaite enfin utiliser son influence pour sensibiliser le grand public sur l'enjeu climatique et les solutions permettant d'accompagner la nécessaire évolution des comportements et mettre en œuvre, ou participer avec son écosystème, à des initiatives collectives pour définir un modèle plus durable pour l'environnement.

4.1.2. RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DIRECTE ET INDIRECTE DE NOS ACTIVITÉS

Vivendi vise à réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris les activités de scope 3 liées à l'activité de ses fournisseurs ou à l'utilisation des produits et services par les clients des entités du groupe.

Les quatre principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre de Vivendi sont, par ordre d'importance :

- ▶ 1 : les achats de biens et de services (scope 3) ;
- ▶ 2 : l'utilisation des produits et services vendus (scope 3) ;
- ▶ 3 : la consommation énergétique des sites (scope 1 et 2) ;
- ▶ 4 : les déplacements professionnels (scope 3).

Pour accompagner sa démarche de réduction des émissions, Vivendi s'appuie sur un dispositif de reporting environnemental déployé depuis plusieurs années. Ce dernier couvre, pour 2021, plus de 90 % ⁽¹⁾ des effectifs du groupe et s'appuie sur un réseau de plus de 300 contributeurs dans 70 pays.

(1) Chiffre hors Prisma Media, qui ne sera intégré dans le dispositif de reporting environnemental que lors du prochain exercice.

Afin de mesurer sa performance et les efforts mis en œuvre pour maîtriser les risques liés au climat, le groupe suit les indicateurs suivants :

- ▶ évolution des émissions de GES (gaz à effet de serre) scopes 1 et 2 (incluant la mesure des consommations de carburant, d'électricité, de chauffage...);
- ▶ évolution des émissions de GES scope 3 (incluant notamment la mesure des émissions de GES relatives aux achats de matières premières, aux déplacements des collaborateurs, aux déchets, au fret...);
- ▶ part de la consommation d'énergies issues de sources d'origine renouvelable.

Depuis 2020, Vivendi suit volontairement les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) pour soutenir la transparence financière liée au climat. La TCFD est un groupe de travail créé en 2015 par le Conseil de stabilité financière du G20 pour améliorer l'information financière relative au climat. Ses recommandations forment un cadre international de reporting structuré autour de quatre piliers : gouvernance, stratégie, gestion des risques, indicateurs et objectifs.

Cette démarche témoigne de l'engagement du groupe à construire un système financier plus résilient et à se protéger contre le risque climatique grâce à une analyse des risques susceptibles d'affecter ses activités. Les principaux risques liés au changement climatique sont décrits à la section 2.3. et dans la table de correspondance TCFD à la section 6.2.

■ 4.1.2.1. Une utilisation raisonnée des ressources

La protection des ressources naturelles et leur renouvellement sont essentiels pour assurer leur conservation. L'utilisation des ressources naturelles est un enjeu significatif pour Vivendi et certains de ses métiers, dont les activités ou produits reposent sur une consommation importante de matières plastiques ou de papier.

Le papier, principale matière première consommée par le groupe

Le papier est la principale matière première consommée au sein du groupe (plus de 43 000 tonnes en 2021), notamment pour l'impression de livres Editis ou de magazines Prisma Media. La politique d'achats du groupe privilégie l'acquisition de papier bénéficiant des certifications FSC® (*Forest Stewardship Council*) ou PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) qui garantissent une gestion responsable et durable des forêts et contribuent à la lutte contre la déforestation. En 2021, 98 % des papiers utilisés dans le groupe étaient certifiés FSC® ou PEFC.

Pour limiter sa consommation de papier, Editis conduit en outre une démarche de progrès, visant à réduire le nombre d'invendus en affinant les placements et en ajustant les tirages. Editis a également négocié des accords avec des imprimeurs pour améliorer le processus de calage et réduire la gâche papier lors de tout le processus de fabrication. Enfin, dans un souci d'approvisionnement local, les papetiers d'Editis sont à plus de 99 % européens (avec 20 % de la production issue de France).

Le plastique

Le plastique est la deuxième matière première consommée par le groupe, principalement dans les décodeurs de Groupe Canal+. Pour réduire leur impact environnemental, les équipes techniques et marketing de Groupe Canal+ intègrent l'écoconception dans le processus de création et de production des équipements. Ainsi, la coque de la dernière génération de décodeurs, conçue en 2021, intègre plus de 90 % de plastique recyclé et la taille du boîtier a été réduite. La diminution du poids des équipements permet aussi de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à leur transport. Dans le packaging, tous les sachets et films de protection et toutes les attaches en plastique, ainsi que les câbles les plus rarement utilisés, seront supprimés en 2022.

Le développement des offres OTT (*Over The Top*), telles que myCanal, permettant aux clients d'accéder aux contenus de Groupe Canal+ sans utiliser un décodeur dédié, contribue également à diminuer la consommation de matières plastiques.

Les autres ressources et les initiatives en matière d'économie circulaire

De manière globale, les entités de Vivendi s'assurent toutes du traitement des déchets dans le respect des normes environnementales locales en vigueur. Certaines entités vont plus loin et mettent en œuvre des logiques d'économie circulaire afin d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles, et empêcher leur épuisement à moyen terme.

La politique de Groupe Canal+ s'attache ainsi à prolonger la durée de vie des équipements grâce à leur réemploi et à optimiser leur traitement en fin de vie. En France, les équipes logistiques récupèrent et recyclent les décodeurs depuis la création de la chaîne il y a plus de 35 ans. S'ils respectent les exigences techniques du groupe, les équipements renvoyés par les abonnés sont testés et remis à neuf pour une remise en service. En Afrique, des opérations de revalorisation des anciens décodeurs ont été mises en place en partenariat avec une société spécialisée dans le recyclage des déchets électroniques depuis 2018 au Togo, au Bénin et au Mali ; au total, ces opérations ont permis de collecter près de 25 tonnes de matériel depuis leur lancement.

Dailymotion s'ingénie à réduire la pression sur les métaux rares en augmentant la durée de vie de ses serveurs de données au-delà de leur garantie. Là où l'industrie remplace les équipements en moyenne tous les quatre à cinq ans, Dailymotion exploite ceux-ci jusqu'à sept à onze ans au prix d'efforts de maintenance plus élevés.

■ 4.1.2.2. L'impact environnemental des contenus

Les contenus, qu'ils soient digitaux ou physiques, sont générateurs d'externalités environnementales : consommation d'énergie, de ressources naturelles, conséquences sur la biodiversité... Conscient des potentiels effets environnementaux de ses créations, Vivendi s'engage de manière volontariste dans une démarche de réduction de leurs impacts.

Tournages audiovisuels

Le secteur de l'audiovisuel émet en France environ 1,7 million de tonnes équivalent CO₂ (1) dans l'atmosphère chaque année. Membre d'Ecoprod (une association qui assure la mobilisation des professionnels du secteur audiovisuel dans leur transition écologique) depuis 2019, Groupe Canal+ recourt à la production écoresponsable de contenus, à l'image de la série Studiocanal *Neuf meufs* : lieu de tournage unique, limitation des déplacements, mise en place du tri sélectif sur le site. Des décors peuvent également faire l'objet d'un réemploi d'une série à une autre, comme ce fut le cas entre les séries *Infinity* et la saison 3 de *La Guerre des mondes*. Pour la série *OVNI(s)*, tournée en Belgique, l'intégralité des déplacements a fait l'objet d'une démarche de compensation carbone en partenariat avec GoodPlanet. En 2021, deux ateliers de sensibilisation à l'écoproduction destinés aux équipes de production ont également été réalisés.

(1) Source : Étude Ecoprod novembre 2020.

Campagnes publicitaires

Des guides d'écocampagnes, répertoriant l'ensemble des critères à surveiller pour le développement d'une campagne, de sa conception à sa diffusion, ont été développés au sein de Havas Group. Il existe un guide pour le volet médias, un pour le volet création, et un pour le volet événementiel. Ces guides ont été transmis aux agences, qui se les sont appropriés selon leur activité et leurs spécificités. Des calculateurs d'émissions de GES, réalisés avec des cabinets de conseil spécialisés (Carbone4, EcoAct), ont été mis en place pour mesurer l'impact des campagnes et sensibiliser les clients, tant sur la partie création que sur la partie médias.

Canal+ Brand Solutions, régie publicitaire de Groupe Canal+ a développé, en partenariat avec le cabinet EcoAct, un calculateur de l'empreinte carbone des campagnes publicitaires diffusées par la régie. Cet outil permet de donner aux clients une vision plus précise de leurs émissions de CO₂ ainsi que de leur proposer des médias plannings avec un impact environnemental moindre.

Édition

Parce que le papier est la première ressource consommée par Editis, plusieurs initiatives ont été développées pour une production d'ouvrages responsable : la majorité des imprimeries utilisées dispose d'une labellisation Imprim'Vert® (un label accordé aux imprimeries qui s'engagent à réduire la pollution environnementale de leur activité) et d'une certification ISO 14001 ou équivalente. Afin de limiter l'impact des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des livres, Editis s'efforce d'imprimer à proximité de ses fournisseurs de papiers, d'une part, et de ses sites logistiques, d'autre part. Enfin, le choix des colles et des vernis est également réalisé en veillant à minimiser l'impact environnemental des ouvrages. Depuis 2021, tous les consommables scolaires de Bordas utilisent des encres vertes et des vernis non polluants, en plus de l'impression sur papier certifié FSC® réalisée en France.

Numérique

En 2018, la part du numérique dans les émissions totales de gaz à effet de serre mondiales était de l'ordre de 3,7 %. En France, on estime que ces émissions pourraient augmenter de 60 % d'ici à 2040 pour atteindre 6,7 % des émissions totales du pays. Face à ce constat, les équipes techniques et digitales du groupe s'engagent dans des développements ambitieux pour limiter la consommation de bande passante et la consommation d'énergie des équipements et des infrastructures réseaux.

Selon une étude menée en décembre 2020 par Groupe Canal+, en collaboration avec Greenspector (société spécialisée dans l'impact du numérique) et Evea (société spécialisée dans les analyses de l'impact environnemental des produits), la lecture d'une heure de vidéo sur la plateforme myCanal génère 28 g de CO₂ équivalent. À partir de cette donnée de référence, Groupe Canal+ s'est fixé pour objectif de réduire d'au moins 30 % l'impact carbone d'une consommation vidéo d'ici à fin 2023 en France métropolitaine. Les équipes techniques et digitales ont engagé des développements ambitieux pour intégrer des technologies de pointe d'encodage et de diffusion des contenus, et garantir une empreinte carbone minimale du streaming tout en préservant l'expérience utilisateur.

Dailymotion travaille à rendre ses logiciels plus efficaces et moins énergivores en optimisant leur code, ce qui permet de réduire le nombre de serveurs nécessaires à leur fonctionnement. Le centre de données de Gameloft à Montréal, alimenté à 99 % en énergie renouvelable, témoigne également de l'engagement de Gameloft à réduire son impact environnemental.

■ 4.1.2.3. La maîtrise et la réduction de la consommation énergétique

Depuis plusieurs années, le groupe Vivendi s'est engagé dans la maîtrise de sa consommation énergétique et dans la certification environnementale de ses bâtiments. En 2021, le groupe a réuni l'ensemble de ces initiatives sous un programme commun, *Sustainable Buildings*, visant à améliorer l'efficacité énergétique et environnementale des bâtiments du groupe, et donc de réduire l'empreinte carbone des sites. Ce programme s'appuie notamment sur la mise en place de certifications de management de l'environnement (ISO 14001, ISO 50001) ou de certifications de construction durable (HQE®, BREEAM®, LEED®...) reconnues au niveau mondial.

En 2021, plus de 20 % des effectifs du groupe sont couverts par une certification environnementale ISO 14001 ou ISO 50001 et plusieurs sites du groupe disposent également de certifications environnementales des bâtiments ou de certifications ou labels (généralistes, sectoriels, locaux) incluant une dimension environnementale. Le site HKX de Londres, regroupant une vingtaine d'agences Havas, ou encore le siège d'Editis à Paris, disposent de la certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*). Gameloft, à Montréal, dispose de bureaux dans des bâtiments certifiés LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) et a obtenu pour son studio le *Environmental Award*, décerné par GamesIndustry.Biz, pour ses efforts visant à promouvoir un lieu de travail plus respectueux de l'environnement.

Au-delà des certifications et des labels, différentes solutions sont en œuvre pour réduire la consommation des bâtiments ou l'impact carbone du mix énergétique utilisé. Les consommations d'énergie correspondant à l'usage du parc immobilier possédé ou loué (bureaux, entrepôts, points de vente, salles de spectacles...) pour l'accueil des collaborateurs et des clients représentent le troisième poste d'émission de gaz à effet de serre du groupe.

Le recours aux énergies renouvelables fait partie des solutions mises en œuvre par le groupe et ses entités pour la décarbonation. Plusieurs entités du groupe ont ainsi recours aux énergies renouvelables pour leur approvisionnement électrique, Groupe Canal+ pour l'alimentation de boutiques en Afrique, Studiocanal en Allemagne et M7 pour son siège aux Pays-Bas, Gameloft pour son studio au Canada, Dailymotion pour ses deux centres de données situés en Île-de-France ou encore Havas Village en France, en Espagne et au Royaume-Uni où les bureaux sont partagés avec Studiocanal.

En 2021, plus de 18 % de l'électricité utilisée par le groupe est issue de sources d'énergies renouvelables

Par ailleurs, plusieurs entités utilisent des systèmes de détection de mouvement pour limiter l'utilisation de la lumière, de l'air conditionné ou de l'eau, ou ont procédé à des travaux d'isolation thermique ou de rénovation de leurs systèmes d'éclairage (l'Olympia, See Tickets) en installant des éclairages LED moins consommateurs d'énergie.

■ 4.1.2.4. Les déplacements professionnels

Essentiels pour établir et entretenir des relations efficaces et productives avec les différentes parties prenantes du groupe (artistes, producteurs, clients, partenaires commerciaux...), les déplacements professionnels sont récurrents dans les différents métiers de Vivendi. Bien que les déplacements professionnels soient encore affectés par les conséquences de la pandémie de Covid-19, en 2021 près de 47 millions de kilomètres ont été parcourus par les différents collaborateurs du groupe dans le cadre de leurs activités. Pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ces voyages, des initiatives se développent tant au niveau global que local.

Concernant les déplacements locaux, les collaborateurs sont encouragés à privilégier des modes de transports plus écologiques, tels que les transports publics ou le vélo. Dans le cadre de certains contrats avec des sociétés de taxis ou de VTC, des clauses ont été négociées afin de pouvoir offrir sans surcoût – et lorsque c'est possible – la mise à disposition d'un véhicule électrique ou hybride.

La Direction des achats, en collaboration avec les différentes entités, poursuit ses efforts afin de réduire l'empreinte carbone du parc automobile du groupe, initiative déjà amorcée depuis plusieurs années avec le remplacement progressif des véhicules en circulation par des modèles électriques et hybrides moins polluants.

Des accords de télétravail ont également été mis en place en 2021 au sein de différentes entités. Outre son impact bénéfique en termes d'équilibre vie privée – vie professionnelle, le télétravail contribue à une baisse notable de l'empreinte carbone liée aux transports. Le groupe a ainsi renforcé le déploiement de l'application Teams, d'équipements de visioconférence ou encore d'outils de collaboration à distance.

Enfin, des initiatives ont été déployées pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux trajets domicile-travail : l'agence Havas Sports & Entertainment a mis à disposition de ses collaborateurs des vélos de fonction ; Editis a déployé pour son siège de Paris une application destinée à favoriser la pratique du covoiturage et installé des bornes de recharge pour véhicules électriques. Enfin, Groupe Canal+ a organisé sur ses sites en Île-de-France deux ateliers de réparation de vélos en partenariat avec l'association SoliCycle.

En 2022, le groupe poursuivra ses efforts pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels.

4.1.3. UTILISER NOTRE CAPACITÉ D'INFLUENCE POUR SENSIBILISER À L'URGENCE CLIMATIQUE

Vivendi, à travers ses contenus, s'est donné pour mission de contribuer à la prise de conscience de l'urgence climatique, à la sensibilisation à l'environnement et à la transformation des comportements en matière environnementale.

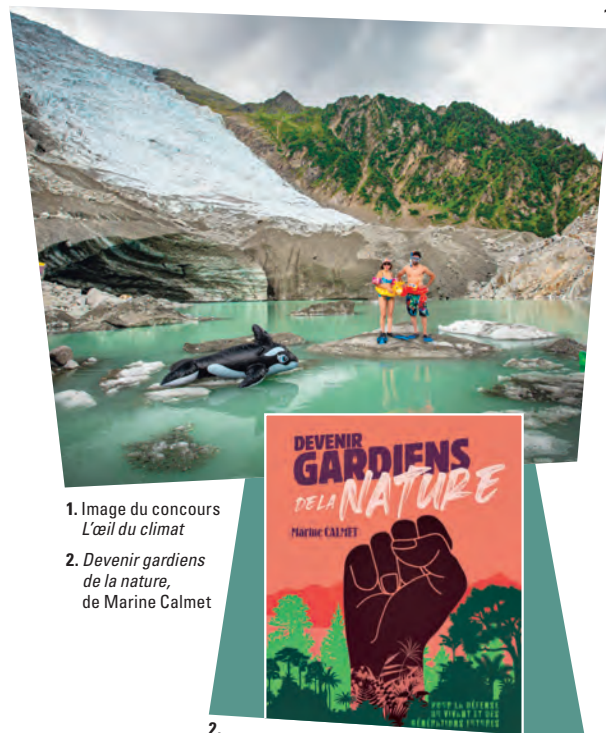
Le média digital de Groupe Canal+ en France, *Les Éclaireurs*, met en lumière les initiatives positives dans des domaines tels que l'économie, l'agriculture, l'énergie, le progrès social ou l'écologie. En mettant en avant des personnes qui trouvent des solutions concrètes pour un quotidien plus durable, *Les Éclaireurs* contribue à sensibiliser les publics à l'urgence climatique. En octobre 2021, Canal+ a organisé une semaine spéciale *Planète Impact* avec sept soirées cinéma exceptionnelles sur le thème de la nature et cinq films en première exclusivité inédits en France. Enfin, l'espace dédié *myCanal voit green* diffuse tout au long de l'année films, documentaires et séries consacrés à l'environnement.

L'engagement d'Editis pour la protection de l'environnement passe également par la sensibilisation de ses publics avec la diffusion de la connaissance sur la nature, la biodiversité et le climat. En 2021, plus de 110 ouvrages (romans, essais, livres jeunesse) sur le thème de l'environnement, de la nature ou de la biodiversité ont été publiés par les maisons d'Editis (contre 80 en 2020). Parmi ceux-ci, le livre *La fabrique des pandémies – Préserver la biodiversité*, un impératif pour la santé planétaire de Marie-Monique Robin, publié par La Découverte, ou encore *Devenir gardiens de la nature* de Marine Calmet, édité par Tana, ont eu un écho tout particulier.

Le magazine *GEO* (édité par Prisma Media) et Météo-France ont organisé un concours photo *L'œil du climat* sur le thème du changement climatique en France pour sensibiliser les citoyens aux conséquences du réchauffement climatique sur le territoire français. Présidé par Yann Arthus-Bertrand et composé de membres de la rédaction de *GEO* et d'experts climat de Météo-France, le jury a récompensé la photo la plus marquante.

Le public a également été invité à voter sur Internet pour élire sa photo préférée. Les deux photos élues ont ensuite été publiées dans le magazine. Toujours en partenariat avec Météo-France, *GEO* a également lancé un podcast ludique et didactique appelé *Les calottes sont cuites* pour expliquer le changement climatique et ses effets.

Enfin, Havas Group a réalisé en 2021 plusieurs campagnes qui sensibilisent à l'urgence climatique ou à la protection de l'environnement et la biodiversité. Parmi les campagnes notables, Havas London a conçu une campagne pour EDF qui montre comment réduire les émissions de CO₂ en chargeant les voitures pendant la nuit avec de l'électricité issue d'énergies renouvelables.



1. Image du concours *L'œil du climat*

2. *Devenir gardiens de la nature*, de Marine Calmet

La Banque Postale a confié à Havas Paris la réalisation d'une campagne sur ses engagements en faveur du climat, notamment l'arrêt des investissements dans les énergies fossiles d'ici à 2030. Havas Media et Native (Socialyse Paris) ont imaginé une campagne pour Hyundai France, visant à positionner la marque comme un acteur engagé localement dans la lutte contre le réchauffement climatique grâce à ses véhicules électrifiés et son réseau.

La sensibilisation des jeunes générations aux sujets environnementaux est également un enjeu majeur pour Vivendi et ses entités. Groupe Canal+ a renouvelé sur ses chaînes jeunesse le dispositif *Super héros de la planète*, qui propose des programmes éco-ludiques autour du développement durable et du recyclage. Les éditions Nathan, Bordas et Retz (Editis) ont développé des ressources pédagogiques à destination des enseignants pour transmettre aux jeunes enfants les premières connaissances sur le monde du vivant : le cycle des saisons, la vie végétale, la vie animale... Des ouvrages illustrés et des jeux permettent également de sensibiliser les enfants dès leur plus jeune âge.

4.1.4. TRAVAILLER AVEC NOTRE ÉCOSYSTÈME POUR UN MODÈLE PLUS DURABLE

Vivendi et ses entités cherchent également à s'inscrire dans des initiatives collectives, en mobilisant leurs collaborateurs, mais également leurs clients, les pairs de leurs secteurs et d'autres acteurs au sein de leurs écosystèmes respectifs, afin de bâtir avec eux un modèle plus durable pour l'environnement.

■ 4.1.4.1. La sensibilisation et l'engagement des collaborateurs

Différentes initiatives sont mises en œuvre pour s'assurer que les collaborateurs disposent des informations nécessaires concernant les impacts environnementaux de leurs activités et les actions mises en place pour réduire ces impacts.

Des instances dédiées

Un groupe de travail multimétiers, composé des Directions RSE du groupe et des entités, se réunit tous les trimestres afin de piloter le déploiement de la feuille de route environnementale *Creation for the Planet*.

Au sein des entités, des comités internes de pilotage des démarches environnementales définissent et suivent l'ensemble des actions à déployer. En 2021, plus de 60 entités du groupe disposaient d'un comité ou d'une fonction de ce type, avec comme objectif d'accélérer la transition vers des pratiques internes encore plus écoresponsables.

Au sein de Groupe Canal+, le Comité de pilotage *Et ta planète ?* existe depuis près de deux ans. Placé sous la responsabilité de la Directrice RSE de Groupe Canal+, et en présence du Président du Directoire et du Directeur général adjoint en charge des finances, de la stratégie et de la RSE, le Comité est composé de représentants des grands métiers du groupe : achats, chaîne d'approvisionnement, marketing, réseaux, DSI... Son plan d'action couvre notamment la réduction de la consommation énergétique des sites, l'écoresponsabilité dans les productions ou encore les problématiques du numérique responsable. Des comités analogues ont été déclinés au sein de Canal+ International et Studiocanal. Plus d'une centaine de collaborateurs sont activement engagés sur les sujets environnementaux.

Une communauté de référents RSE a été créée au sein de Vivendi Village, avec des représentants de tous ses métiers (billetterie, talents et marques, live, salles de spectacles), pour traiter des sujets liés aux engagements environnementaux. Gameloft s'est également doté cette année d'une organisation RSE couvrant les enjeux environnementaux ; celle-ci s'appuie sur une équipe de 10 ambassadeurs répartis dans les différents studios, qui se réunissent tous les deux mois pour traiter des actions inscrites au plan d'actions environnement. Havas Group dispose également de Green Teams dans 12 pays, couvrant plus de 20 agences. Enfin, au siège de Vivendi, une Green Team existe depuis plus de dix ans pour piloter la démarche de certification ISO 14001 et ISO 50001.

Des initiatives de sensibilisation

De nombreuses actions de sensibilisation et de formation sont menées par le groupe et ses entités.

Au cours des dix semaines qui ont vu se dérouler la Semaine européenne du développement durable, la COP15 Biodiversité en Chine et la COP26 en Écosse, les Directions RSE et communication interne du groupe et des entités ont co-organisé *Road to COP26*, un cycle d'événements à destination de l'ensemble des collaborateurs pour aborder différentes thématiques environnementales (les mécanismes du changement climatique, la pollution numérique, l'économie circulaire, la biodiversité...). Les différents événements en distanciel ont été visionnés par plus de 1 500 collaborateurs en français et en anglais.

Au terme de *Road to COP26*, un module e-learning *Agissons ensemble pour la planète*, visant à faire connaître les notions clés en matière environnementale et mettre en avant les bonnes pratiques à adopter au quotidien pour un numérique responsable, a été déployé à travers le groupe. Au 31 décembre, plus de 1 200 collaborateurs avaient déjà suivi ce module.

Le dispositif *Fresque du climat* a été mis en place au sein de plusieurs entités du groupe à destination des collaborateurs, avec pour certains ateliers la participation de membres des Comités de direction des entités. À travers un jeu de cartes interactif, la *Fresque du climat* invite les participants à mettre en lumière les liens entre divers éléments de notre monde et notre environnement et la manière dont ils sont affectés par les activités humaines.

À l'occasion de la Semaine européenne du développement durable, Groupe Canal+ a lancé un challenge *eGreen* accessible à toutes ses entités. Le challenge en équipe a réuni plus de 300 collaborateurs de 16 pays autour de défis quotidiens consacrés à des thèmes environnementaux : énergie, alimentation, mobilité... L'équipe ayant remporté le challenge a pu faire bénéficier une association de son choix œuvrant pour la cause environnementale d'une contribution financière.

Chez Dailymotion, une semaine du développement durable est organisée chaque année pour sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices aux enjeux climatiques du numérique.

Dans le cadre de sa double certification environnementale ISO 14001/ISO 50001, le siège de Vivendi a également créé un module e-learning destiné à expliquer aux collaborateurs du site les enjeux de cette démarche ainsi que les actions concrètes initiées sur le site. Un module de formation sur la norme ISO 14001 est également disponible sur Havas University (plateforme e-learning de Havas Group) et fait partie des formations dispensées aux nouveaux collaborateurs de Havas. En 2021, 521 nouveaux collaborateurs de Havas Group ont ainsi été sensibilisés.

■ 4.1.4.2. Associer les clients

Les clients des entités du groupe sont également associés dans les efforts engagés pour lutter contre le réchauffement climatique.

Pour répondre aux besoins d'électrification du continent africain, Groupe Canal+ s'est associé à plusieurs opérateurs pour fournir aux populations locales du Bénin, du Mali, de la République démocratique du Congo et du Togo un produit combinant kit solaire et décodeur pour accéder à la télévision payante. Fin 2021, plus de 4 000 clients sur ces territoires pouvaient bénéficier d'un accès aux chaînes du groupe grâce à une électricité décarbonée.

Pour sensibiliser ses utilisateurs, myCanal affiche sur PC, Mac et smartphones Android et iOS, l'équivalent CO₂ consommé pour le visionnage d'un programme lorsqu'un abonné choisit parmi les différentes qualités de flux. Le lecteur indique l'équivalence en grammes de CO₂ par heure de vidéo selon le choix de la résolution, qu'il s'agisse de 4K, de 1 080p ou de 720p (le choix d'une résolution 720p représentant 35 % d'économies de CO₂ par rapport à la résolution maximum). L'utilisateur est invité à adapter le débit à son besoin.

Avec son dispositif *Solidarité Climat*, Havas Group (Havas Paris, Havas Events et BETC) a créé un mécanisme permettant de proposer à ses clients la compensation des émissions de CO₂ liées à leur campagne. 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 en France et au Pérou gérés par l'opérateur PUR Projet, habilité ensuite à délivrer des certificats carbone que les agences font parvenir à leurs clients. En 2021, plus de 140 clients se sont engagés dans cette initiative, représentant plus de 4 728 tonnes de CO₂ compensées.

Prisma Media, dans le cadre de son offre de mesure de l'empreinte carbone des campagnes publicitaires de ses clients, permet également de compenser les émissions carbone. Dans une logique de co-engagement, Prisma Media s'engage à abonder la compensation carbone de ses clients dans les mêmes proportions (pour les annonceurs n'appartenant pas au programme FAIRe).

À l'occasion de la Journée mondiale de l'océan, Gameloft a réalisé une collecte de fonds en collaboration avec Ocean Conservancy, une ONG ayant pour but la sauvegarde des écosystèmes marins. Pendant deux semaines, les joueurs ont pu acheter un pack créé spécialement pour l'occasion. Les fruits de cette opération, à laquelle Gameloft a également apporté une contribution financière, ont été entièrement reversés à l'association pour soutenir la préservation des océans.

■ 4.1.4.3. Collaborer avec nos pairs

Le groupe Vivendi, en collaboration avec ses pairs, mène une réflexion sur les industries culturelles et créatives à l'aune de la transition écologique.

En 2021, Vivendi a rejoint l'initiative *Ambition 4 Climate* portée par l'AFEP (Association française des entreprises privées), qui vise à illustrer les solutions mises en œuvre par les grandes entreprises pour répondre au défi de la lutte contre le changement climatique. Dans le cadre du déploiement de son plan d'action bas carbone, Vivendi soumettra à *Ambition 4 Climate* de nouveaux projets en 2022.

Les métiers du groupe déclinent également cette approche au sein de leurs écosystèmes sectoriels respectifs.

Groupe Canal+ a ainsi participé à différents travaux pilotés par l'ADEME, tels que la création d'un référentiel méthodologique d'évaluation environnementale des services numériques ou encore l'évaluation de l'impact environnemental de la digitalisation des services culturels. Canal+ Brand Solutions a participé à la construction du référentiel commun du SRI (Syndicat des Régies Internet) et aux travaux du SNPTV (Syndicat national de la publicité télévisée) pour avancer collectivement vers un écosystème médias plus responsable.

Havas Group a notamment participé à l'élaboration du *Guide à l'usage des communicants – Représentations des modes de vie et transition écologique* de l'EpE (Entreprises pour l'Environnement, une association regroupant une soixantaine de grandes entreprises françaises et internationales) pour que les différents acteurs (entreprises, pouvoirs publics et citoyens-consommateurs) se mobilisent massivement pour une transformation sans précédent de nos modes de vie et de consommation.

Prisma Media a rejoint cette année le *Positive Media Project* pour co-construire avec ses partenaires annonceurs, médias et technologiques des solutions publicitaires innovantes pour accompagner la transition environnementale et sociétale de la communication.

Gameloft est devenu membre de l'initiative *Playing 4 for the Planet Alliance*, lancée en 2019 par différents acteurs de l'industrie du jeu vidéo sous l'égide du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Cette initiative vise à aider l'industrie du jeu vidéo à agir en faveur de l'environnement en incitant le secteur à réduire son empreinte carbone, en l'inspirant via l'intégration d'activations « vertes » dans les jeux et en partageant les enseignements de l'initiative afin que d'autres acteurs du secteur puissent en suivre l'exemple.

■ 4.1.4.4. Collaborer avec des fournisseurs

Le groupe a renforcé l'association des fournisseurs à sa démarche environnementale en 2020 avec la mise en place d'une Charte des achats responsables. Dans le cadre du plan de réduction carbone des activités du groupe et de la validation de sa trajectoire de réduction auprès de SBTi (voir section 4.1.1.), le groupe va intensifier sa collaboration environnementale avec les fournisseurs en 2022.

Dans le cadre de son engagement pour une production audiovisuelle plus responsable, Groupe Canal+ a mis en place une charte des principes écoresponsables de production (avec des recommandations en matière de limitation des transports, de production de déchets, de consommation énergétique des équipements...) figurant dans tous ses contrats de préachat et de coproduction en France. De même, Editis a incité les imprimeurs à s'engager dans une démarche de progrès tout particulièrement sur le processus de calage.

■ 4.1.4.5. Collaborer avec des associations environnementales

Le groupe Vivendi développe des collaborations avec des associations et des entreprises et apporte son soutien à des initiatives en faveur de la préservation de l'environnement.

À l'occasion de son programme de conférences *Road to COP26* (voir section 4.1.4.1.) Vivendi a mis en place un dispositif pour soutenir une association œuvrant pour la protection de l'environnement : pour chaque participant à l'une des conférences organisées, une contribution financière a été reversée à l'association Justdiggitt. Cette association, que Havas Group soutient depuis plusieurs années, œuvre à reverdir l'Afrique subsaharienne au cours de la prochaine décennie, en travaillant en étroite collaboration avec les communautés et partenaires locaux pour restaurer les terres arides, à l'aide de techniques de reverdissement telles que la collecte des eaux de pluie, la replantation des arbres ou l'instauration de banques de graines d'herbes. Tous les projets de cette association sont dirigés et exécutés par des communautés qui vivent de la terre.

Les éditions Nathan, en partenariat avec le Fonds mondial pour la nature (WWF), ont publié le livre-jeu *Sauver la Planète* destiné aux enfants à partir de quatre ans ; cet album de jeux animés invite les jeunes enfants à apprendre à choisir les bons produits, trier leurs déchets ou encore économiser l'énergie.

Vivendi Village s'est associé avec le Climathon Cotonou 2021 (Bénin), en offrant une projection du film *Marcher sur l'eau* de l'actrice et réalisatrice Aïssa Maïga dans la salle CanalOlympia Wologuède. En Guinée, la Bluezone (un lieu de vie autonome en énergie au service du bien-être des populations) de Kaloum a accueilli la conférence sur le climat organisée par le Réseau national de la société pour l'environnement et le développement durable (ReNaSCEDD) sur le thème « Forêts et changements climatiques, quelles perspectives pour le bois-énergie en Guinée ? »

4.2. *Creation for Society* : imaginer la société de demain

La culture, au sens large, est à la fois une pierre angulaire de la vie en société et un levier d'émancipation important dans la vie de chacun. De par la nature de ses métiers, Vivendi porte une responsabilité majeure dans les débats de société d'aujourd'hui et de demain.

Fort de ses investissements dans les contenus (1,6 milliard d'euros en 2021), Vivendi s'attache à soutenir une création ambitieuse et plurielle. Contribuer à l'émergence d'imaginaires plus inclusifs et respectueux de la planète, apporter du divertissement et de l'éducation de qualité au plus

grand nombre et promouvoir des contenus responsables sont autant de leviers d'action, portés par ses métiers, grâce auxquels le groupe participe à construire des sociétés plus ouvertes et émancipées.

Avec son programme *Creation for Society*, Vivendi poursuit cet élan. Le groupe ambitionne tout particulièrement d'intensifier ses actions pour rendre la culture et l'éducation plus accessibles et soutenir l'émergence de récits qui aident à construire les sociétés de demain.

4.2.1. FAVORISER L'ÉMERGENCE DE RÉCITS ET DE CONTENUS À IMPACT

Les activités de Vivendi, en raison du pouvoir d'influence de ses contenus, peuvent jouer un rôle majeur dans l'accompagnement de la transition écologique et sociale. Ce rôle passe par la création et la distribution de contenus dits « à impact » : des contenus qui alimentent les débats qui font avancer la société, inspirent le changement et invitent à agir pour un monde plus durable et inclusif.

En 2021, la Direction RSE de Vivendi a entamé un travail de clarification de la définition de ces contenus afin de mieux les cartographier et renforcer la sensibilisation des équipes en la matière. Ce travail se poursuivra en 2022 et au-delà, notamment dans le cadre de la taxonomie européenne (voir section 2.4.).

■ 4.2.1.1. Accompagner le développement des contenus à impact

Former les collaborateurs, soutenir les créateurs de contenus, créer des temps forts éditoriaux, accompagner les marques et les associations qui soutiennent de grandes causes sont autant de manières pour Vivendi de poursuivre son engagement en faveur des contenus à impact.

Sensibiliser et former les équipes

Les équipes en charge des contenus ont un rôle clé à jouer comme porteurs d'impacts positifs dans leur fonction. C'est pourquoi Vivendi a mis en place *Creatives for Society*, un programme destiné principalement aux équipes créatives et éditoriales. Un pilote, incluant une trentaine de collaborateurs de Groupe Canal+, Havas Group, Editis et Vivendi Village basés en France, a débuté en 2021. Le programme est délivré en partenariat avec la Fabrique des récits, un collectif animé par Sparknews auquel Vivendi a adhéré et qui fédère une communauté de créateurs de contenus à impact autour d'événements d'information ou d'inspiration sur les enjeux de la transition écologique et sociale. Une veille sur les actualités des contenus à impact est également diffusée auprès des participants afin d'enrichir leur connaissance des initiatives positives à travers le monde et nourrir leur inspiration. Le programme sera renforcé en 2022 de manière à intégrer un plus grand nombre de participants dans plusieurs pays.

Par ailleurs, plusieurs métiers du groupe animent des campagnes internes de sensibilisation centrées sur les enjeux propres à leurs métiers ou contribuent à des initiatives de leur industrie. Ainsi, au Royaume-Uni, Havas London et Havas Media ont rejoint, en tant que membres fondateurs, *Change The Brief*, une alliance entre agences et annonceurs qui propose des ressources de formation pour aider à concevoir des campagnes promouvant des modes de vie plus durables. Chez BETC et Havas Paris, cette volonté de sensibilisation s'est concrétisée en 2021 avec l'organisation d'une formation sur la communication responsable élaborée par l'AACC (Association des agences-conseils en communication), l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et BETC. Cette formation interroge le rôle de la communication et fait prendre conscience de la responsabilité du secteur dans l'accompagnement des consommateurs vers la transition écologique.

Groupe Canal+ accorde également une attention particulière à sensibiliser les collaborateurs au rôle clé joué par les récits dans l'évolution des imaginaires. Quinze conférences ont été organisées en 2021, notamment pour faire résonner en interne les temps forts engagés de l'antenne, en abordant des thèmes aussi divers que la protection de la biodiversité, la représentation des personnes noires ou encore le sexisme ordinaire, entre autres.

Des sessions de sensibilisation aux stéréotypes dans les contenus ont également été conçues par la Direction RSE de Groupe Canal+ et suivies par plus de 100 collaborateurs, issus pour l'essentiel des directions éditoriales. Dans le même esprit, un atelier pour apprendre à atténuer l'impact des biais inconscients dans la création publicitaire a été déployé chez Havas Paris.

De son côté, pour inviter à réfléchir, mais également à agir pour une représentation plus équilibrée des diversités dans les jeux, Gameloft a choisi une approche participative en lançant un concours interne, *We Could Be Heroes*, qui invite les collaborateurs à imaginer un héros inclusif. La création lauréate, choisie par les collaborateurs eux-mêmes, sera intégrée dans l'un des jeux de Gameloft.

2 300 heures de sensibilisation aux contenus à impact dispensées aux collaborateurs en 2021

Soutenir les créateurs de contenus à impact

Pour favoriser la production et la visibilité des contenus à impact, le groupe noue des partenariats avec des festivals et lance des appels à projets.

Ainsi, en 2021, Vivendi a souhaité s'associer au festival *Cinema for Change* (anciennement *Le Temps Presse*), un festival de cinéma engagé dont la sélection a pour but de sensibiliser un public le plus large possible aux Objectifs de développement durable de l'ONU et d'aider à construire un futur qui donne envie. Le partenariat entre Vivendi et *Cinema for Change* a vu plusieurs entités du groupe – Groupe Canal+, Editis, Dailymotion, CanalOlympia – impliquées sur l'ensemble des volets de l'événement qui, pour sa dixième édition, a proposé un festival de cinéma grand public, un marché professionnel du film à impact ainsi qu'un dispositif pédagogique à destination des jeunes de 8/25 ans (les Prix Jeunesse). Le soutien de Vivendi a permis aux contenus sélectionnés par le festival de rayonner auprès d'un plus large public, avec une section dédiée sur myCanal, deux projections organisées dans les CanalOlympia en Afrique, plus de 4 500 élèves de primaire et collège mobilisés en France pour les Prix Jeunesse grâce à la communauté d'enseignants de Lea.fr (Nathan) et 100 000 vues générées sur Dailymotion. Un film de Studiocanal (*Radioactive* de Marjane Satrapi) a concouru en sélection officielle et deux autres films du groupe (*Police* d'Anne Fontaine, un film Studiocanal, et *Energy Observer, les messagers de la terre* de Jérôme Delafosse, une Création documentaire) ont été sélectionnés hors compétition.

Les appels à projets permettent également de repérer les porteurs de récits à impact. Canal+ Réunion a ainsi mené en 2021 l'appel à projets « S'engager pour l'avenir » pour accompagner des créateurs réunionnais dans la réalisation de courts-métrages ayant trait à la diversité et à l'inclusion ou au développement durable (les deux catégories de l'appel à projets). Les six projets lauréats verront le jour en 2022 avec le soutien de Canal+ Réunion et seront diffusés sur les antennes du groupe.

Promouvoir les contenus à impact

Par la création de temps forts sur ses antennes et plateformes, Groupe Canal+ donne de la visibilité aux récits à impact. C8 a mis à l'antenne en 2021 *Envie d'agir*, une émission qui met en lumière des personnes engagées pour le vivre ensemble et qui, par le partage de leurs parcours inspirants, encourage le public à s'engager au quotidien.

Au-delà de la participation de Canal+ Cinéma à la mise en avant de certains enjeux grâce à des opérations éditoriales comme la Journée du cinéma positif (en partenariat avec la Semaine du cinéma positif) ou la programmation Mois des fiertés, myCanal propose des sections permanentes dédiées à certains enjeux de société. Outre *myCanal voit green* qui regroupe des contenus en lien avec les sujets environnementaux, l'espace *Hello* rassemble et valorise les créations LGBTQ+.

Les maisons d'Éditis sont également présentes sur les questions relevant de grands enjeux de société qu'elles abordent sous le prisme de différents genres littéraires. La maison Tana en fait par exemple la clé de sa ligne éditoriale, essentiellement positionnée sur les thématiques environnementales. Autre exemple, Slalom, qui privilégie la publication de romans jeunesse abordant des problématiques de société comme le racisme (*The Black Kids*), l'intersectionnalité (*Felix Ever After*) ou la grossophobie (*Jemima Small*).

Les contenus consacrés à l'environnement sont traités en section 4.1.3.

Accompagner les marques à créer du sens

En aidant ses clients à se rapprocher des attentes des citoyens et en accompagnant le changement dans différentes dimensions de leurs marques, Havas Group participe à la création de nouvelles formes d'engagement à travers la communication.

Ainsi, plusieurs campagnes publicitaires réalisées pour des marques contribuent à impulser des changements positifs dans la société. La campagne *Finish Water Index*, créée par Havas Turquie pour la marque Finish (produits lave-vaisselle) et récompensée d'un Cannes Lion de Bronze en 2021, en est un exemple. Cette campagne s'est accompagnée du développement d'un index traduisant le niveau de disponibilité de l'eau en Turquie, puis l'affichage de cet index aux côtés des cours des devises sur tous les principaux médias d'information pour sensibiliser le grand public à l'importance de l'eau et à sa rareté dans le pays.

Contribuer à la visibilité de grandes causes portées par des associations

Les métiers de Vivendi mettent également leurs capacités créatives et de diffusion au service de différentes causes d'intérêt général en travaillant avec les associations qui les défendent.

La réalisation de campagnes pro bono est un axe fort de la démarche responsable de Havas Group qui contribue à faire de la publicité un accélérateur de comportements vertueux (voir section 4.3.3.1.).

Ainsi, BETC a conçu une campagne inédite, multiprimée aux Cannes Lions 2021, pour l'association Auberge des Migrants qui œuvre au soutien des personnes en situation d'exil dans la région de Calais. D'anciens exilés ont accepté de raconter leur histoire sur Amazon dans les commentaires relatifs aux produits qui leur étaient essentiels, afin d'alerter les acheteurs sur les conditions de vie des migrants et inciter au don.

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

En Afrique, Groupe Canal+ a lancé, en 2020, le programme « 1 Mois, 1 Cause » en partenariat avec des associations humanitaires dont les messages sont relayés sur les antennes. Chaque mois, une cause est mise en lumière de différentes manières : spots, émissions spéciales, achats et production de contenus en lien avec cette thématique. De la drépanocytose au handicap en passant par l'égalité femmes/hommes et l'éducation, Groupe Canal+ s'engage à sensibiliser les téléspectateurs tout au long de l'année. En 2021, 11 grandes causes ont été soutenues et 15 organismes à but non lucratif (dont l'Unesco, l'Unicef, Care, Handicap International et WildAid) ont été mis à l'honneur.

Lorsqu'ils abordent des enjeux sociétaux, les films offrent aussi l'occasion de coopérer avec des organismes d'intérêt général pour sensibiliser les publics au moment de leur sortie. En 2021, ce fut le cas, par exemple, en Pologne, pour la sortie du film *Back To Those Days* pour lequel Kino Swiat a produit des contenus éducatifs en partenariat avec l'agence nationale de prévention des troubles liés à la consommation d'alcool (une problématique au cœur de l'histoire du film).

Le partenariat entre Copyrights Group et l'Unicef autour de *Paddington* est un autre exemple de coopération réussie avec le monde associatif s'appuyant sur la capacité d'influence des récits du groupe. Depuis 2017, *Paddington* est l'ambassadeur des droits des enfants pour l'Unicef et s'associe à de nombreuses campagnes de sensibilisation et de levée de fonds, parmi lesquelles les « cartes postales *Paddington* » qui permettent aux enfants d'explorer les pays du monde et découvrir la vie des enfants qui y habitent. Cette initiative a été sacrée « meilleur partenariat » par l'Unicef en 2021.

Enfin, Gameloft met en place des opérations qui permettent à la fois de lever des fonds et de sensibiliser la communauté des joueurs à des causes importantes. Ce fut le cas, en 2021, de l'opération *Wake your inner dragon* menée au sein du jeu *Dragon Mania Legends* en coopération avec l'association Cybersmile, pour encourager les joueurs à lutter contre le cyberharcèlement.

■ 4.2.1.2. Favoriser une représentation équilibrée et non stéréotypée des diversités

Promouvoir des représentations des diversités équilibrées et sans stéréotypes est une contribution majeure que les récits peuvent apporter à la construction d'une société plus inclusive. Conscient de son influence, Vivendi souhaite représenter les publics auxquels il s'adresse dans toute leur diversité.

Assurer un cadre propice à une création diverse et inclusive

Plusieurs instances, process et engagements ont été mis en place au sein du groupe afin de garantir une représentation équilibrée des diversités dans les contenus produits et diffusés, en complément des actions déployées pour les contenus à impact de manière générale.

Groupe Canal+ a confirmé en 2021 le rôle central de ses Comités *Et ta sœur ?* et *Et ton frère ?*. Ces comités trimestriels, auxquels assistent le Président du Directoire et le Directeur général adjoint en charge des finances, de la stratégie et de la RSE et qui rassemblent tous les métiers de Groupe Canal+, se réunissent afin de questionner et d'améliorer, respectivement, l'égalité femmes/hommes et la représentation des diversités, tant en interne que chez les partenaires et dans les contenus. Le Comité diversité antennes se réunit, quant à lui, trois à quatre fois par an. Animé par la référente diversité de Groupe Canal+ auprès de l'Arcom (résultant de la fusion entre le Comité supérieur de l'audiovisuel et la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet), il rassemble notamment les directeurs des chaînes concernées

(Canal+, CNews, C8, CStar) mais aussi les Directrices des Créations Originales et des documentaires, ainsi que le Directeur des talents. Chaque année, le Comité prend des engagements en faveur de la diversité sur les antennes du groupe auprès de l'Arcom et établit un bilan annuel pour le rapport que l'Arcom remet au Parlement.

Le groupe veille également à sensibiliser son écosystème professionnel et apporte son soutien à des initiatives multipartenaires pour faire avancer la parité à l'écran. Dans tous ses contrats de préachats et de production en France, Groupe Canal+ diffuse une charte pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais aussi pour la représentation des diversités sans stéréotypes, afin de sensibiliser les producteurs partenaires à ces thématiques. Groupe Canal+ participe également en tant qu'expert au projet français *Gender Equality Monitor* financé par l'Agence nationale de la recherche pour mettre au point une mesure objective de la place des femmes dans les médias. Il apporte son soutien à l'initiative *Les Expertes*, premier annuaire gratuit et numérique des femmes expertes françaises et francophones, afin de faire progresser la parité dans cette catégorie sur les antennes : les rédactions contribuent à l'amélioration de la plateforme par leur retour d'expérience. Dans le domaine du cinéma, Studiocanal soutient depuis 2021 le *Lab – Femmes de cinéma* afin d'améliorer la place des femmes dans les productions du groupe, devant et derrière la caméra.

Par ailleurs, le test de Bechdel, qui mesure la correcte représentation des femmes dans les fictions, est appliqué à toutes les Créations Originales. Plus de trois quarts des épisodes des séries diffusés en 2021 ont passé le test avec succès.

Havas Group a également inscrit la question de la représentation des diversités dans la publicité dans ses engagements. Dans son *Guide interne pour la communication responsable*, diffusé dans l'ensemble des agences, Havas Group rappelle la responsabilité qui incombe au groupe dans ce domaine et encourage les agences à rejoindre des initiatives sectorielles qui font bouger les lignes, à l'instar de *Free the Bid*, initiative internationale qui propose aux acteurs de la publicité de s'engager à proposer au moins une réalisatrice lorsqu'ils mettent en compétition plusieurs réalisateurs pour une campagne client.

Chez Gameloft, pour encourager une meilleure représentation des diversités dans les jeux, l'équipe en charge du *narrative design* a mis au point des *Game Development Diversity Guidelines* qui servent d'outil de référence pour les équipes de production dans les phases de création des personnages. Ainsi, le jeu *Heroes of the Dark*, sorti en 2021, offre aux joueurs une grande diversité de personnages aux origines, âges et caractéristiques physiques variés. Les lignes directrices font désormais partie intégrante du processus de création de tous les nouveaux jeux développés par Gameloft.

Des récits qui représentent tous les publics

À travers ses contenus, Vivendi souhaite être le miroir de la diversité de ses publics.

Les productions de Groupe Canal+ s'attachent à refléter toutes les diversités. À titre d'exemples, la série dramatique *It's a Sin* (Red/Studiocanal) retrace avec intensité la montée du sida dans la communauté homosexuelle de Londres dans les années 1980. La Création Décalée *Narvalo* comporte, sur un ton léger mais réaliste, une vraie dimension sociale par le regard positif qu'elle porte sur la banlieue et par son engagement à donner une voix à des personnages issus d'une diversité peu représentée dans la fiction, sans être stéréotypée. Groupe Canal+ promeut également la diversité en sélectionnant des contenus aux distributions hétéroclites ou abordant des thématiques telles la LGBTphobie (*La première marche*), le handicap (*100 kilos d'étoiles*) ou l'émancipation féminine (*Papicha*).



1. Jeu Gameloft
The Oregon Trail
2. Affiche de la série
Neuf meufs

En 2021, le groupe a continué de soutenir des récits mettant en avant des femmes indépendantes et inspirantes, comme la footballeuse et ancienne réfugiée d'origine afghane Nadia Nadim (*Nadia, de l'ombre à la lumière*) ou la rappeuse Sara qui vient bousculer le *rap game* dans la suite de la série à succès *Validé* (Création Originale). *Neuf meufs* aborde le sujet du désir féminin et a été portée par une équipe paritaire, formée à la lutte contre le sexisme et le harcèlement.

35 % d'incarnations antenne féminines pour Canal+ en France, 44 % en Afrique

Havas Group s'attache également à donner une représentation non stéréotypée des genres dans ses publicités, célébrant par exemple la liberté des femmes de disposer de leur corps (campagne *Vos poils, vos choix, nos produits* de BETC pour Veet) ou encourageant les hommes à s'ouvrir sur un sujet tabou comme les troubles de la santé mentale (campagne *November* de Red Havas UK pour Pringles).

Parmi les opérations pro bono, l'on peut citer le *Panthéon des oubliés* (créée par Havas Paris pour SOS Racisme), une œuvre d'art associée à des contenus digitaux éclairant les destins d'une centaine de personnalités méconnues de l'histoire française comme Paulette Nardal, journaliste martiniquaise et première femme noire à étudier à la Sorbonne.

Animé par cette même volonté de lutter contre les stéréotypes, pour la nouvelle version du jeu historique *The Oregon Trail* qui se déroule dans l'Amérique du XIX^e siècle (et qui fêtait son 50^e anniversaire en 2021), Gameloft a fait appel à des universitaires pour analyser les caractéristiques des personnages amérindiens et faire évoluer leur représentation — langues parlées, costumes, objets utilisés, prénoms — pour les rendre plus conformes à la réalité historique. De nouveaux personnages et arches narratives ont également été ajoutés pour mieux valoriser la culture amérindienne.

La littérature des maisons du groupe Editis met un point d'honneur à exprimer la pluralité tant dans la fiction que la non-fiction – par exemple, le multiculturalisme, le racisme, l'immigration, le sexisme, la question du genre et les *role models* féminins. Les dictionnaires *Le Robert* proposent une représentation équilibrée du féminin et du masculin des mots ; en 2021, ils se sont illustrés dans un débat de société en intégrant le pronom « iel » au dictionnaire numérique gratuit.

Au total, plus de 110 nouveautés 2021 d'Editis ont traité d'un enjeu lié à la diversité.

Des récits pour les jeunes générations

Par les histoires qu'ils racontent et les messages qu'ils véhiculent, les contenus du groupe peuvent aussi contribuer au développement de l'esprit critique et d'une pensée ouverte chez les jeunes publics. Au sein d'Editis, les éditeurs jeunesse veillent à proposer des livres leur apportant une représentation du monde diverse, moderne et de qualité. En attestent deux ouvrages lauréats du prix Unicef de la littérature jeunesse 2021 :

Je suis Camille (Syros), histoire d'une fille née avec un corps de garçon, et *La maîtresse me stresse, et alors ?* (PKJ) qui aborde l'enjeu de la santé mentale. Parmi les nouveautés de l'année, figurent *Stay Gold* (PKJ) sur la transidentité et *Les Femmes de sciences vues par une ado* (Poulpe Fictions) qui fait découvrir les grandes femmes scientifiques. Les éditeurs scolaires d'Editis veillent également, dans leurs manuels, à une représentation équilibrée des différentes composantes de la société. Nathan, de plus, a lancé des rallyes lecture pour les classes de CP et CE2 sur le thème de l'égalité femme/homme.

Les chaînes jeunesse de Canal+ sensibilisent, elles aussi, leurs jeunes audiences à des sujets sensibles comme le harcèlement (*À bonne école, Yolo*). Le programme court *Stylo geek* a proposé, en 2021, de découvrir les héroïnes de l'histoire de France. Par ailleurs, les chaînes jeunesse se sont associées à la campagne *Chouette pas chouette* de la fondation Make.org en diffusant 16 programmes courts pour sensibiliser les 4-6 ans aux stéréotypes sexistes.

4.2.2. INTENSIFIER NOS ACTIONS EN MATIÈRE D'ACCÈS À LA CULTURE ET À L'ÉDUCATION POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Leader des médias, du divertissement, de la culture et de la communication, Vivendi porte une responsabilité particulière face aux inégalités dans l'accès à la culture et à l'éducation. Le groupe œuvre pour que chacun puisse accéder à une offre culturelle plurielle et inventive qui permet de se construire, ouvre l'esprit et crée du lien, en mettant à profit la diversité de ses métiers et le pouvoir d'attraction de ses contenus. Vivendi renforcera son action en 2022 en mettant l'accent sur des initiatives en faveur de l'accès à la culture pour les jeunes générations.

■ 4.2.2.1. Favoriser l'accès à la culture pour les publics éloignés

Pour favoriser un accès à la culture le plus large possible, et en portant une attention particulière aux publics les plus fragiles, Vivendi a fait depuis longtemps le choix d'accompagner des projets d'accès à la culture et aux pratiques artistiques collectives portés par des acteurs de terrain, capables de déployer des dispositifs de médiation pertinents au plus près de ces publics.

Plus de 11 200 bénéficiaires des projets pour l'accès à la culture pour les publics éloignés soutenus par Vivendi en France

Depuis près de quinze ans, avec son programme de solidarité *Vivendi Create Joy*, Vivendi a fait le choix de se mobiliser pour l'accès à la culture pour les plus jeunes. Le programme agit aux côtés d'associations qui accompagnent des adolescents ou des jeunes adultes en difficulté à se révéler dans des projets culturels en lien avec les univers artistiques du groupe, par exemple grâce à la pratique musicale en orchestre (projet Orchestre à l'école) ou des ateliers d'écriture (projet Le Labo des histoires).

Editis, dans cette même perspective, a fait de l'accès au livre et à la lecture l'un des points forts du pilier sociétal de son programme RSE *#Isez engagé !* qui s'inscrit dans *Creation for the Future*. Dans ce cadre, Editis soutient des associations et des fonds agissant en faveur de cette cause, comme le Fonds Decitre qui, grâce au soutien du groupe, a développé ses maraudes littéraires en faveur des sans-abri, ou encore l'association ivoirienne Des Livres Pour Tous qui met à disposition des livres dans des quartiers d'Abidjan où il n'y a pas de bibliothèque. L'association Lire pour en Sortir qui propose aux personnes détenues – de courte peine – un programme de réinsertion par la lecture avec le soutien d'Editis et de *Vivendi Create Joy*, entre autres initiatives, organisé un concours d'écriture

au sein d'une trentaine d'établissements pénitentiaires. Editis a également coopéré avec une éducatrice de la protection de l'enfance de Pontarlier (Bourgogne-Franche-Comté) pour donner corps à un projet de création d'une bibliothèque idéale en permettant à des jeunes de se voir offrir par les maisons d'Editis des ouvrages neufs sélectionnés par leur soin. Ces jeunes (placés en maison de l'Aide sociale à l'enfance) ont ainsi eu l'envie de partager leurs lectures avec d'autres jeunes non-lecteurs.

Canal+ International, en Afrique, déploie une action solidaire dans les orphelinats et les établissements scolaires baptisée « Orphée ». Ce projet panafricain vise à offrir un cadre d'éveil et de divertissement à des enfants défavorisés en mettant à disposition des postes de télévision et un accès gratuit aux contenus Canal+ et en soutenant des travaux d'aménagement. Près de 8 900 enfants ont bénéficié de cette action en 2021. Pour sa part, Vivendi Village offre des billets gratuits ou à tarif préférentiel aux étudiants et aux publics fragiles.

■ 4.2.2.2. Renforcer les infrastructures culturelles dans certains territoires

Œuvrer pour permettre l'accès de la culture pour tous signifie aussi renforcer l'offre culturelle et la rendre accessible dans des lieux faiblement équipés en infrastructures. Ainsi, en Afrique, Vivendi a poursuivi le déploiement de ses salles de cinéma et de spectacles CanalOlympia.

Plus de 1 750 000 spectateurs accueillis dans les CanalOlympia depuis le lancement du réseau en 2017

À fin 2021, le réseau comptait 18 salles, implantées dans 12 pays, pouvant accueillir chacune 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes à l'extérieur. Les salles CanalOlympia permettent, grâce à une politique tarifaire adaptée, l'accès au plus grand nombre au meilleur du cinéma mondial et africain, ainsi que la participation à de nombreux événements et concerts. En soutenant des événements locaux tels que le festival Écrans Noirs, les CanalOlympia offrent par ailleurs au public un large choix d'activités accessibles à tous les âges et catégories sociales.

Certains CanalOlympia se situent au sein de complexes plus vastes baptisés Bluezones qui offrent de manière complémentaire un accès privilégié à plusieurs activités, gratuites ou abordables, dans le domaine de la culture grâce à l'usage d'Internet, à la pratique du sport et à la mobilité.

■ 4.2.2.3. Encourager le goût de la culture chez les jeunes

Encourager la curiosité des jeunes et leur passion pour la culture dans toutes ses formes est également une préoccupation des métiers de Vivendi. Elle se reflète dans la ligne éditoriale des contenus jeunesse et dans la volonté des activités du groupe de proposer aux jeunes de nouveaux formats ou modes de diffusion.

La créativité, l'éducation à la culture et l'éveil des plus petits sont au cœur de la politique éditoriale des chaînes jeunesse de Groupe Canal+. En 2021, Canal+ Kids a lancé un programme d'éveil musical pour les plus jeunes avec *1,2,3 Musique* qui présente, par le biais d'un instrument, les cultures musicales du classique au jazz en passant par les musiques du monde.

Dans la même veine, Editis, à travers sa maison Poulpe Fictions, a participé à l'initiative *Le Feuilleton des Incos* menée par l'association des Incorruptibles dont l'objectif est de susciter le désir de lire chez les plus jeunes et de leur permettre de suivre les coulisses de la création d'un livre en temps réel durant l'année scolaire en échangeant avec son auteur. Huit classes de CE1 ont ainsi contribué à l'écriture du roman *L'Arbre qui ne voulait pas perdre ses feuilles* de Paul Ivoire, publié ensuite par Poulpe Fictions.

Editis encourage par ailleurs le goût de la lecture chez les jeunes en leur proposant des formats qui font écho à leurs vécus et modes de vie, à l'instar de la collection *COURT TOUJOURS* qui rend compte des moments charnières de la vie des adolescents dans des romans à lire ou à écouter en moins d'une heure, ou encore le podcast *Imagine Ça Parle De Ça* incarné par l'humoriste Fanny Ruwet (artiste Olympia Production), qui imagine le contenu d'un ouvrage à partir du seul titre. Nathan, partenaire des Gobelins – École de l'image, a accompagné en 2021 les travaux des étudiants visant à imaginer de nouvelles expériences de lecture immersives et collaboratives destinées aux jeunes enfants.

Enfin, plusieurs entités du groupe en France adhèrent au pass Culture, le dispositif de soutien à l'accès à la culture pour les jeunes généralisé en 2021 par le ministère de la Culture.

■ 4.2.2.4. Renforcer l'accessibilité des produits et services pour les publics en situation de handicap

Afin de s'assurer que ses contenus soient accessibles pour tous ses publics, le groupe veille à adapter ses contenus pour les personnes en situation de handicap.

Sous-titrage et audiodescription

Chez Groupe Canal+, en 2021, un poste notamment dédié à la gestion de l'accessibilité a été créé au sein de la direction technique et une référente a été nommée pour Canal+ International.

Le groupe rend accessible ses programmes aux personnes sourdes ou malentendantes sur un volume d'heures qui, en France, est fixé par l'Arcom dans les conventions de chaque chaîne. La part de programmes diffusés en linéaire comportant un sous-titrage adapté aux personnes sourdes ou malentendantes atteint 100 % pour les chaînes Canal+ et C8. Pour les vidéos à la demande, l'accessibilité en sous-titres sourds et malentendants est également assurée pour les anciennes saisons des Créations Originales et des grandes séries étrangères.

CNews diffuse chaque jour des journaux comportant un sous-titrage adapté aux personnes sourdes ou malentendantes et deux journaux par semaine traduits en langue des signes. Plusieurs programmes sont également disponibles en langue des signes sur les chaînes jeunesse ainsi que, depuis la rentrée 2021, l'émission *Rencontres de cinéma*. Afin de rendre accessibles les contenus aux personnes non-voyantes ou malvoyantes, Canal+ rend par ailleurs chaque année accessibles un minimum de 150 programmes inédits en audiodescription. Pour amplifier cette démarche, les contrats des Créations Originales exigent depuis 2020 une version audiodescrite.

Studiocanal, pour sa part, coopère avec l'association Les Yeux Dits pour le projet « 100 films patrimoniaux 100 % accessibles ». Ce projet a pour but d'audiodescrire une collection de cent films patrimoniaux et grands classiques du cinéma français pour les aveugles et malvoyants et de les sous-titrer pour les sourds et malentendants pour favoriser l'égalité d'accès à l'art cinématographique. Des versions accessibles ont déjà été créées pour cinq films du catalogue Studiocanal, dont *Casque d'or* de Jacques Becker, *Les Roseaux sauvages* d'André Téchiné et *Le Mépris* de Jean-Luc Godard.

Havas Group, en France, a été moteur dans le déploiement auprès de ses clients des services de sous-titrage et d'audiodescription des campagnes. La maison d'édition Lizzie, avec le format livre audio, concourt à faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes.

Accessibilité des sites Web et des dispositifs numériques pour les usagers en situation de handicap

En 2021, Groupe Canal+ a porté une attention particulière à l'amélioration de l'accessibilité de ses sites Web en France avec le recrutement d'un référent dédié, la réalisation d'audits sur les principaux sites par une agence spécialisée, la mise en place de partenariats avec des associations d'usagers handicapés et une sensibilisation des équipes.

Les agences de Havas Group sont également attentives à cet enjeu. MFG, Fullsix et Ekino disposent d'une équipe Accessibilité, avec des expertises certifiées, qui sensibilise aux bonnes pratiques numériques visant à réduire les obstacles pour les utilisateurs sourds et malentendants ou ayant des déficiences visuelles. Havas Events recommande la mise en œuvre de solutions pour les personnes malvoyantes et/ou malentendantes lors de la conception des événements hybrides et numériques.

Ouvrages adaptés et collaboration avec les associations

Au sein du groupe Editis, la démarche visant à renforcer l'accessibilité des ouvrages est menée en collaboration étroite avec l'interprofession. Editis a également établi sa propre charte de l'édition accessible qu'il partage avec ses prestataires fabricants.

Plus de 1 500 ouvrages d'Etitis adaptés aux dys- ou mis à disposition d'associations pour être adaptés en format accessible en 2021

Des collections sont éditées pour soutenir les efforts de lecture des enfants aux besoins particuliers et tous ceux souffrant de dyslexie et dyspraxie : *Dyscool* (Nathan), *Dys sur 10* (PKJ) et *C.L.E.O DYS* (Retz). Les ouvrages de la collection *C.L.E.O* sont pensés pour les enfants en difficulté d'apprentissage avec des leçons adaptées et accessibles, des exercices progressifs et sur mesure ; pour tous les ouvrages « dys- », une mise en page sobre et lisible et des auteurs spécialisés sont requis. Par ailleurs, le groupe édite des ouvrages pédagogiques pour aider les enseignants à faire classe aux élèves dyspraxiques et/ou dyslexiques, mais aussi des méthodes de remédiation pour les élèves n'ayant pas réussi l'entrée dans la lecture, à l'instar de la méthode *Permis de Lire* pour laquelle la maison MDI a innové en créant une police typographique pensée pour faciliter l'apprentissage par ces élèves en difficulté. La maison Retz édite, depuis fin 2020, la première méthode pour l'apprentissage de la lecture en langue française pour les enfants porteurs d'une déficience intellectuelle (*Décodi*). Grâce à des dons d'exemplaires à des associations, Etitis permet d'ailleurs à des structures d'utiliser cet outil pédagogique habituellement réservé aux éducateurs spécialisés.

Enfin, Etitis met ses ouvrages à disposition d'associations qui œuvrent à les adapter en format accessible en déposant ses titres sur Platon (plateforme de transfert des ouvrages numérique), un service de la Bibliothèque nationale de France, qui permet l'accessibilité des œuvres imprimées aux personnes empêchées de lire en raison d'un trouble ou d'un handicap.

Accessibilité des salles et du service clients

L'accessibilité s'étend jusqu'au service clients. Groupe Canal+, en France, dispose d'un service client adapté aux sourds et malentendants et en Pologne, un système de traduction à distance de la langue des signes est déployé dans les boutiques pour faciliter les conversations entre les clients et les conseillers. See Tickets dispose d'un service spécifique qui permet aux spectateurs en situation de handicap de réserver une place adaptée. Les festivals et salles de spectacle de Vivendi Village, en France comme au Royaume-Uni ou en Afrique, sont aménagés pour accueillir des personnes à mobilité réduite.

■ 4.2.2.5. Faciliter l'accès à une éducation de qualité

Le pôle Éducation d'Editions accompagne les enseignants et les familles de l'école maternelle au monde professionnel. Ainsi, Editions apporte une contribution décisive à l'engagement de Vivendi en matière d'éducation.

Les éditeurs scolaires d'Editions transmettent des savoirs documentés et qualifiés qui s'inscrivent dans le cadre des programmes d'enseignement conçus par le ministère de l'Éducation nationale français. Depuis plusieurs années, le pôle Éducation a initié une démarche appelée « Du labo à la classe[®] » avec pour mission d'apporter à l'école les résultats de la recherche, afin de permettre davantage d'innovation en termes pédagogiques, pour une plus grande réussite des élèves.

C'est dans cette dynamique qu'a été pensé et créé le réseau social pédagogique Lea.fr, devenu une communauté de plus de 130 000 enseignants qui offre un espace d'échange et d'expérimentation autour de nouvelles solutions pédagogiques. C'est aussi le sens de la collaboration qu'entretiennent Nathan et Lea.fr avec les laboratoires LaPsyDÉ (Laboratoire de psychologie du développement et de l'éducation de l'enfant de l'université Sorbonne Paris-Descartes) et LABCD (Laboratoire du cerveau et du développement cognitif de l'université de Lausanne) pour contribuer au développement de la recherche en sciences cognitives de l'éducation et alimenter les réflexions pédagogiques et éditoriales internes.

Afin de faciliter le lien parents-enseignants pour la réussite et le bien-être des enfants, Nathan a également lancé en 2021 une grande enquête sur « Coéducation : regards croisés des parents et enseignants » menée auprès de 3 000 parents et enseignants, en collaboration avec Pierre Périer, sociologue et enseignant-chercheur au département des Sciences de l'Éducation de l'université Rennes 2, avec le réseau pédagogique Lea.fr et l'institut d'études Junior City. Cette enquête est le premier pas d'une démarche de recherche collaborative pour favoriser le rapprochement des parents et de l'école comme une condition de réussite des enfants et de lutte contre les inégalités et l'échec scolaire. Autre initiative en faveur de l'accès à une éducation de qualité, Editions est entré au capital de Meet in Class, start-up sociale spécialisée dans le soutien scolaire en petits groupes et à prix réduits.

Les contenus audiovisuels sont également source d'apprentissage. Ainsi, Nathan et Groupe Canal+ ont associé leurs expertises pour lancer Nathan TV, la première chaîne éducative pour l'Afrique francophone. S'adressant aux élèves du CE1 au CM2, Nathan TV propose des cours de français et de mathématiques en lien avec les programmes scolaires. Exclusivement réalisés et produits par le groupe, ces cours, présentés et expliqués par un professeur à des élèves de différents pays africains, sont

une prolongation de ceux donnés à l'école pour apprendre, réviser ou consolider les acquis. Des émissions et des séries d'animation autour des sciences, de la découverte, de l'ouverture sur le monde et des loisirs créatifs viennent compléter la grille de programmes.

En France et en Pologne, les chaînes jeunesse de Groupe Canal+ permettent, elles aussi, aux jeunes d'apprendre et de s'ouvrir au monde avec des contenus pédagogiques et variés, à l'instar de *Mouse with Stripes: Health Academy*, programme développé par MiniMini+ en partenariat avec le ministère de la Santé polonais pour sensibiliser les plus petits à un style de vie sain, *C'était caché*, qui lève le voile sur des pollutions cachées et souvent surprenantes et *À nous l'Histoire*, une minisérie réalisée par Grand Corps Malade et Mehdi Idir, qui raconte et explique de manière drôle et décalée l'Histoire avec les codes de la nouvelle génération.

En Afrique, Vivendi Village contribue à faciliter l'accès à l'éducation pour tous, notamment pour les plus jeunes, en mettant gratuitement à leur disposition plusieurs infrastructures et services (salles de classe, salles informatiques, accès Internet).

■ 4.2.2.6. Préserver et promouvoir les œuvres de patrimoine

Préserver et promouvoir le patrimoine des œuvres cinématographiques et littéraires est au cœur de l'activité de Studiocanal et d'Editions. Cette démarche permet de sauvegarder toute la richesse de la création et de la transmettre aux publics actuels et futurs.

Plus de 2,5 millions d'euros dépensés par Studiocanal en 2021 dans la restauration et la numérisation du catalogue

Avec son catalogue riche de plus de 6 000 titres, Studiocanal est à la tête d'un immense patrimoine cinématographique qui est conservé dans des conditions optimales, modernisé et mis en avant auprès de différents publics à travers des exploitations variées. En 2021, 118 films et une série ont été restaurés ou numérisés, dont par exemple *La Vache* et *le prisonnier* d'Henri Verneuil ou encore *Que la fête commence* et *Coup de Torchon* de Bertrand Tavernier. Par ailleurs, Studiocanal a souhaité marquer le vingtième anniversaire de *Mulholland Drive* de David Lynch en présentant en avant-première une version restaurée en 4K du film au festival de Cannes 2021 dans le cadre de la sélection Cannes Classics.

Afin de répertorier, protéger et valoriser le patrimoine littéraire de ses différentes maisons (dont quatre maisons centenaires : Gründ, Nathan, Perrin et Plon), Editions a nommé en 2020 une Directrice du patrimoine et de la numérisation. Un site intranet dédié à l'histoire du groupe et de ses maisons a été développé et une exposition est en préparation afin de mettre en lumière le rôle des maisons dans la transformation de la littérature populaire de 1945 à aujourd'hui. Par ailleurs, des rééditions d'œuvres de patrimoine figurent tous les ans parmi les sorties des maisons d'Editions, facilitant ainsi leur accessibilité et leur découverte. En 2021, par exemple, la maison d'édition Seghers – dont la poésie est historiquement le domaine de prédilection – a travaillé sur une nouvelle édition rare et précieuse de *Dentelle d'éternité*, poème-objet de Jean Cocteau tiré en 1953 à seulement 100 exemplaires.

4.2.3. ENCOURAGER UNE CULTURE DE RESPONSABILITÉ

Pleinement conscient de son influence, Vivendi s'assure que les contenus qu'il produit et distribue respectent les réglementations et les règles déontologiques en vigueur dans ses différents secteurs d'activité. Le groupe veille également à ce que ces contenus ne soient pas préjudiciables à ses publics, notamment les plus vulnérables.

■ 4.2.3.1. Veiller au respect de l'éthique et de la déontologie dans nos contenus, nos pratiques publicitaires et sur nos plateformes

Audiovisuel

Au sein de Groupe Canal+, depuis 2008, une Charte éthique rappelle les principes de déontologie de l'information. En France, des chartes déontologiques, rédigées conjointement et signées entre fin 2017 et 2018 avec les représentants respectifs des journalistes de CNews, d'une part, et du reste des antennes du groupe, d'autre part, assurent l'indépendance éditoriale des rédactions. Un Comité d'éthique relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes a été mis en place pour les chaînes de la TNT du groupe, conformément à la loi.

Concernant la présence des personnalités politiques à l'antenne, deux personnes de la Direction juridique édition assurent la comptabilisation de leur temps d'intervention au sein des programmes et alertent les équipes éditoriales afin de procéder aux éventuels rééquilibrages nécessaires en termes de temps de parole et de pluralisme politique.

L'ensemble des principes susvisés s'applique en particulier à la chaîne CNews, la chaîne d'information du groupe, qui s'appuie en outre sur une société de rédaction, instance collégiale, pour veiller au respect des principes déontologiques de la profession de journalistes.

Communication

Havas Group veille à la mise en œuvre d'une communication responsable. Il partage son code éthique auprès de ses entités qui, elles-mêmes, le partagent auprès de leurs parties prenantes. Les agences de Havas Group 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 équipes commerciales. Par ailleurs, le groupe coopère 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.

Havas Media est devenu la première holding mondiale d'agences de publicité à s'associer, en 2020, au Conscious Advertising Network, une coalition de 70 organisations engagées pour une publicité plus vertueuse, tant dans les pratiques que dans les messages. Cet engagement se traduit notamment 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 va au-delà des approches plus traditionnelles en la matière, basée sur les blocages de sites. Il privilégie la mise en place de solutions propriétaires permettant d'évaluer la pertinence des inventaires et de formuler des recommandations de plans média susceptibles non seulement de préserver l'intégrité réputationnelle des marques, mais aussi de garantir à ces dernières une exposition en affinité avec leur positionnement. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'offre *Meaningful Marketplaces* qui donne accès aux inventaires de médias fiables et qui soutiennent les communautés LGBTQ+ et BIPOC (*Black, Indigenous, People of Color*).

Jeux vidéo

Gameloft s'efforce de garantir des contenus responsables aux joueurs, aux parents et aux partenaires. Des règles précises ont ainsi été mises en place afin 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* numériques (Apple Store, Google Play...) et aux réglementations locales (la norme la plus exigeante étant prise en compte), a 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 l'assurance qualité et sont chargées de détecter tout cas de non-conformité.

Par ailleurs, Gameloft s'est doté d'un code de conduite qui formalise les principes et les process visant à proposer des contenus publicitaires pertinents, transparents et non intrusifs au sein de ses jeux. Il a établi des procédures de *whitelisting* et de *blacklisting* qui prennent en compte le code de conduite et les règles données par les concédants de licence, et dont l'application fait l'objet de contrôles par les équipes de l'assurance qualité et d'une validation non automatisée, qu'il s'agisse de ventes directes ou de publicités programmatiques. Preuve de l'efficacité de ces dispositifs, Gameloft a obtenu, en septembre 2020, le TAG (Trustworthy Accountability Group) *Certified Against Fraud Seal*, une certification de référence en matière de transparence et de prévention des fraudes dans la publicité numérique.

Plateformes

Dailymotion met à la disposition des internautes, conformément à la réglementation, un dispositif de signalements qui soit facile d'utilisation et accessible à tous les utilisateurs pour les contenus inappropriés ou enfreignant les droits de propriété intellectuelle. Les signalements sont traités par des équipes dédiées à la modération qui interviennent 24 heures sur 24. Dailymotion ne recourt pas à des moyens automatisés pour procéder à la qualification des signalements ni au retrait des contenus afférents.

En s'engageant à respecter la Charte qualité du Syndicat des régies Internet (SRI), les régies publicitaires membres du SRI, dont Dailymotion fait partie, garantissent à leurs partenaires des consignes claires et exigeantes en matière de qualité de service, de transparence, de déontologie et de confort d'utilisation pour les internautes. En 2020, Dailymotion a obtenu une certification exigeante émanant du TAG lors de son intégration au *TAG Brand Safety Certified Program*, le plus vaste programme de lutte contre les activités criminelles et de *brand safety* dans la publicité numérique.

■ 4.2.3.2. Favoriser l'éducation aux médias

En plus de veiller à l'application des principes éthiques et déontologiques dans ses contenus et services, Vivendi souhaite donner aux nouvelles générations les clés pour comprendre l'univers médiatique et digital pour les encourager à se forger leur propre opinion. Ainsi, avec *Vivendi Create Joy*, Vivendi accompagne le Mouvement Up pour *Jeunes Reporters*, une initiative d'éducation aux médias et à la pratique journalistique pour les jeunes de 16 à 25 ans issus de quartiers prioritaires en France.

Les manuels scolaires (Bordas, Nathan), notamment d'éducation civique et de philosophie, proposent des activités de décryptage des contenus des médias grand public : télévision, publicité, magazines, jeux vidéo. Le réseau social et pédagogique Lea.fr édite régulièrement des dossiers pour aider les professeurs à travailler ces thèmes en classe, par exemple à l'occasion de la Semaine de la presse et des médias à l'école. La série *Blackbone* (Nathan) propose des romans jeunesse d'un genre atypique,

le « thriller engagé » : à travers le récit d'une enquête journalistique très fouillée, chaque roman traite d'un enjeu écologique ou sociétal pour développer le goût des adolescents pour l'actualité, aiguïser leur esprit critique et leur permettre de découvrir les pratiques du journalisme d'investigation. Chez Edi8, un partenariat entre Gründ et France Info junior a été noué pour apprendre aux enfants à décrypter les fausses informations : deux boîtes de jeux ont été imaginées, dont l'une spécialement sur le thème des sciences et de la santé.

Dailymotion, qui a déployé dès 2018 un libellé de signalement spécifique permettant aux utilisateurs de signaler les fausses informations, agit également pour la prévention : la plateforme envoie une newsletter de décryptage de l'actualité à ses abonnés qui inclut de nombreux contenus média certifiés et permet la mise en avant, par un biais algorithmique, de vidéos émanant de ses partenaires média de confiance.

■ 4.2.3.3. Assurer à nos publics un environnement protégé pour une expérience de divertissement positive

Protéger les jeunes publics

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

La protection des enfants et des adolescents est un principe inscrit dans la Charte éthique de Groupe Canal+. Dans ce cadre, le groupe a mis en place deux comités de visionnage, dédiés respectivement au cinéma et aux autres programmes. Composés de quatre membres chacun, ils veillent à la protection du jeune public dans la diffusion des programmes sur le service de télévision de Canal+, sous la responsabilité de la Direction de la programmation. Pour les autres chaînes du groupe, les responsables en charge de la programmation et de l'éditorial ou, dans le cas de C8 et CStar, le service conformité, gèrent la validation des contenus. Sur la plateforme myCanal, les enfants bénéficient d'un espace sécurisé et personnalisé avec « Kids » qui leur donne accès à une programmation dédiée et sans publicité. Groupe Canal+ déploie par ailleurs des outils de contrôle (code parental) et une classification des contenus par tranche d'âge. En Pologne, les équipes éditoriales des chaînes jeunesse font appel à un psychologue spécialisé dans le domaine de l'enfance et la chaîne MiniMini+ conseille les parents sur une utilisation sûre d'Internet via une rubrique dédiée de son site.

Les publications jeunesse des maisons d'Edition s'inscrivent dans le cadre de la loi française n° 49-956 du 16 juillet 1949 sur les publications destinées à la jeunesse. Alors que tous les contenus destinés à la jeunesse sont contrôlés a posteriori par la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence, organe mixte instauré par la loi précitée, ils sont aussi surveillés par plusieurs parties prenantes du groupe : les parents d'élèves (en association ou non), les associations de professeurs, les fédérations professionnelles, le grand public, les médias et les réseaux sociaux. Tout signalement émanant de l'un de ces canaux est examiné et donne lieu à une réponse ou à une correction.

Quant à Gameloft, 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 sur les stores numériques. Ils sont dotés d'un système qui invite le joueur à valider son âge pour accéder au contenu, l'expérience de jeu étant alors adaptée, voire bloquée.

Enfin, Dailymotion est signataire de la charte européenne de protection des mineurs sur Internet associée au programme *Internet Sans Crainte* ainsi que de la charte *Standing up for children's rights in the digital environment* signée en 2021. La prévention et la protection sont assurées grâce à un filtre parental activé par défaut (un choix volontaire et différenciant de Dailymotion) et une priorité donnée aux signalements concernant les contenus pédopornographiques ou présentant des violences sur mineurs. Dailymotion collabore sur ces sujets avec la plateforme

PHAROS (Plateforme d'harmonisation, d'analyse, de recoupement et d'orientation des signalements) et l'Office central de lutte contre la criminalité liée aux technologies de l'information et de la communication.

Lutter contre les comportements répréhensibles en ligne

Gameloft accorde une attention particulière à lutter contre les conduites nuisibles des joueurs au sein des jeux eux-mêmes ou au sein des communautés en ligne.

Les jeux et les communautés sont encadrés par des règles de bienséance qui sont communiquées aux joueurs au moment de rejoindre les communautés ou d'accepter les conditions d'utilisation des applications des jeux. Les jeux sont équipés de points de contacts qui permettent aux utilisateurs d'alerter sur tout comportement ou contenu interdit ou inapproprié. Les signalements émanant des communautés sont également pris en compte par les équipes de modérateurs et de community managers qui sont chargés de rester à l'écoute des joueurs et remonter leurs besoins. Une équipe *anti-hacking* est également en place pour améliorer la détection et la protection contre la triche, les fraudes et le piratage. Un système de bannissement temporaire ou permanent sanctionne les infractions.

Dailymotion est également très attentif à cet enjeu. Pour répondre aux préoccupations croissantes des internautes sur la propagation de contenus haineux sur Internet, le groupe a signé, en 2018, le Code de conduite européen contre la haine en ligne à destination des entreprises du numérique, puis il est devenu, en 2020, membre actif de l'Observatoire contre la haine en ligne hébergé par l'Arcom. Par ailleurs, Dailymotion a adhéré à différentes initiatives pour lutter contre la propagation de contenus terroristes, parmi lesquelles l'Appel de Christchurch (*Christchurch Call*) et l'initiative *Tech Against Terrorism*, en 2021. À noter que la stratégie visant à mettre en avant les contenus émanant de partenaires professionnels certifiés au détriment des contenus amateurs rend le service Dailymotion peu propice à la propagation de contenus répréhensibles.

Veiller à la sécurité physique des clients

Assurer aux publics une expérience de spectacle en toute sécurité est un enjeu majeur pour les entités *live* de Vivendi Village. La gouvernance de cet enjeu est structurée avec une responsabilité portée au plus haut niveau par la Directrice des opérations de l'entité et des référents désignés dans les équipes de production. Des procédures et des protocoles de prévention des risques pertinents (risques sanitaires, mouvements de foule, nuisances sonores...) sont formalisés et déclinés pour chaque festival et un guide est diffusé aux équipes. Sur certains festivals, des stands de sensibilisation aux risques liés à l'abus d'alcool ou à la consommation de drogues sont déployés en complément.

Pour les produits destinés aux publics les plus jeunes (tels que les livres-jouets), Edition se conforme au décret sécurité jouet (décret n° 2010-166 du 22 février 2010 transposant la directive européenne 2009/48/CE relative à la sécurité des jouets ; norme du jouet). Cette réglementation s'applique plus particulièrement aux ressources pour l'école maternelle (Nathan), une large gamme de jeux d'apprentissage, conçue en étroite collaboration avec des professionnels de l'éducation. Parce que ces produits sont à destination des enfants (de 2 à 6 ans), Nathan redouble de vigilance concernant la santé et la sécurité de ses jeunes consommateurs. En cas d'accidents ou d'alertes, même les plus minimes, des dispositifs de suivi minutieux existent pour gérer les réclamations reçues par les établissements.

En cohérence avec sa démarche RSE baptisée « *Bearkind* », Copyrights Group promeut un approvisionnement responsable et veille à la sécurité des produits dérivés fabriqués et vendus par des entités tierces auxquelles le groupe concède une licence. Copyrights Group communique ses exigences dans les contrats et dans un code de conduite que les fabricants s'engagent à respecter. L'équipe « Creative » travaille, en amont à la conception des gammes de produits avec chaque partenaire et effectue des tests, en aval, pour s'assurer de leur qualité et du respect du cahier des charges.

4.3. Creation with All : construire ensemble un monde responsable

Au service de la raison d'être *Creation Unlimited* et de ses exigences, Vivendi a la responsabilité de développer les talents pour que les collaborateurs du groupe puissent s'adapter au monde complexe et en rapide transformation d'aujourd'hui et ainsi créer les conditions de succès individuels et collectifs.

Les entités de Vivendi proposent ainsi des environnements de travail attractifs et de nouveaux modes d'organisation plus inclusifs pour favoriser la collaboration et le mieux-être ensemble. Vivendi s'attache également à reconnaître les parcours dans leur diversité et offrir des opportunités de grandir, d'apprendre et d'entreprendre.

4.3.1. OFFRIR À TOUS LES TALENTS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTRACTIF ET INCLUSIF

Les métiers de Vivendi sont faits de passion, de créativité, de talents et de diversité, qui sont autant de sources d'innovation et de performance. Les émotions que font naître les métiers du groupe sont le fruit du travail des 35 911 collaborateurs partout dans le monde, fiers de participer à la création et à la diffusion de la culture dans toutes ses richesses.

Effectifs au 31 décembre	2021			2020 (1)		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Groupe Canal+	3 560	3 975	7 535	3 543	3 941	7 484
Havas Group	11 421	8 521	19 942	10 660	8 142	18 802
Editis	1 690	765	2 455	1 651	774	2 425
Prisma Media	791	445	1 236	-	-	-
Gameloft	693	2 112	2 805	693	2 292	2 985
Vivendi Village	367	402	769	295	353	648
Nouvelles Initiatives	312	642	954	243	527	770
Corporate	118	97	215	124	105	229
Total	18 952	16 959	35 911	17 209	16 134	33 343

(1) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Après une année 2020 marquée par un ralentissement des recrutements dû au contexte de crise sanitaire, le regain d'activité et la forte attractivité des métiers du groupe ont généré un nombre important de recrutements en 2021.

Bien qu'ayant dû faire face au phénomène de *Great Resignation* comme la plupart des entreprises fortement implantées aux États-Unis et au Royaume-Uni (voir les données relatives au turnover volontaire du groupe en section 5.2.), les différents métiers ont mis en place de nombreuses initiatives pour s'adapter à l'évolution des attentes de tous les talents, ce qui a notamment permis à Havas Group, entité du groupe la plus présente dans ces zones géographiques, de retrouver son niveau d'effectif de fin 2019.

■ 4.3.1.1. Proposer une expérience passionnante et unique

Les métiers du groupe cherchent en permanence à enrichir leur vivier de talents et mènent une politique de recrutement en fonction des besoins de leurs activités et de la typologie des métiers qui leur sont propres.

Attirer et fidéliser les talents

Pour répondre aux aspirations de tous les talents et ainsi renforcer leur engagement et leur fidélisation, les actions du groupe se déclinent selon deux axes complémentaires :

- une dimension individuelle : proposer aux talents des opportunités d'expériences diverses, leur offrir des programmes de développement de compétences (voir section 4.3.1.3.) et des parcours de découvertes des métiers, les accueillir dans des projets transverses, et être attentif à leur rémunération, à leur demande de flexibilité et d'équilibre de temps de vie ;

- une dimension collective : reconnaître la contribution positive des talents au groupe et à ses engagements, au développement de la culture dans toute sa diversité et au partage des connaissances.

S'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail

L'évolution des modes d'organisation du travail vers davantage de flexibilité a fortement accéléré avec la pandémie de Covid-19. Vivendi, en concertation avec ses métiers, a profité des retours d'expérience liés à la généralisation du télétravail pendant le confinement pour mettre en place, lorsque cela est possible et sur la base du volontariat, un mode d'organisation permettant à la fois de répondre au besoin de lien social et à celui de la flexibilité, en associant télétravail et travail sur site. Certains métiers aménagent les sites en créant des espaces adaptés aux besoins soit de travail individuel, soit des espaces dit collaboratifs pour le travail en équipe ou pour des séances de créativité. Espaces de brainstorming, de silence, de réunion informelle ou de détente sont autant de lieux de vie favorisant la créativité et propices à créer un environnement attractif.

Dans le prolongement de ces échanges, le Comité de groupe et la Direction des ressources humaines de Vivendi, conjointement avec les métiers, ont élaboré un Référentiel télétravail et une Charte du droit à la déconnexion communs à l'ensemble des entités du groupe. Leur diffusion a été effectuée au premier semestre 2021.

Reconnaître tous les parcours et grandir ensemble

L'engagement sur la diversité et l'inclusion est un axe fort de la politique de ressources humaines (RH) du groupe. Ainsi, au cours des processus de recrutement, de promotion ou d'évolution de carrière, les métiers, convaincus que chaque étape de vie apporte sa contribution à la richesse d'un talent et que cette richesse d'expérience est un atout précieux pour la créativité et l'innovation, s'efforcent de reconnaître tous les parcours, du plus linéaire au plus complexe.

Accueillir la diversité des talents est nécessaire mais insuffisant sans la création d'environnements inclusifs dont les maîtres mots sont la confiance, l'écoute et le droit d'être d'accord ou non.

La confiance et l'écoute se développent au plus près des équipes et, à cet effet, chacune des entités du groupe a mis en place un management de proximité pour répondre aux besoins des collaborateurs en leur donnant de la lisibilité sur sa stratégie, en particulier en ces périodes de travail à distance.

Les différents métiers du groupe souhaitent en outre développer une culture du retour d'expériences (feedback) forte, renforcer la communication sur les réussites individuelles et collectives et développer temps forts et moments de convivialité.

Favoriser l'envie d'apprendre et d'entreprendre

Canal+ propose un programme d'intrapreneuriat, l'*Hack'celerator*, à destination des collaborateurs voulant développer leurs talents et lancer leur projet. Les participants sont valorisés pour leur projet et peuvent trouver de la respiration en explorant de nouvelles pistes et méthodes de travail.

En 2021, Canal+ a lancé sa première édition de la Tech Week durant laquelle plus de 1 000 collaborateurs ont participé aux 15 conférences animées par ses experts. Cette semaine digitale a permis à tous les participants de se retrouver autour des grands enjeux du groupe et de participer à une semaine 100 % innovation.

Cette année également, Vivendi a organisé son premier concours d'éloquence permettant à l'ensemble des collaborateurs du groupe désireux de participer, de développer son capital confiance, d'acquiescer une certaine aisance en public et d'apprendre à gérer le stress en abordant l'expression orale d'une autre manière.

Incarner sa promesse employeur

Afin de faire connaître leurs valeurs et promouvoir leurs activités, les métiers développent et renforcent leur attractivité grâce à une politique de marque employeur dynamique et engagée. Les métiers bénéficient d'une importante visibilité sur les réseaux sociaux construite autour de publications régulières, reflétant leurs engagements sociaux, sociétaux et environnementaux, célébrant leurs succès et leurs innovations, et partageant les émotions collectives générées par les contenus du groupe. Les sites carrières, qui expriment l'ADN, l'histoire, le savoir-faire et le capital humain via des témoignages de collaborateurs ou des podcasts sur les métiers, sont une vitrine des métiers.

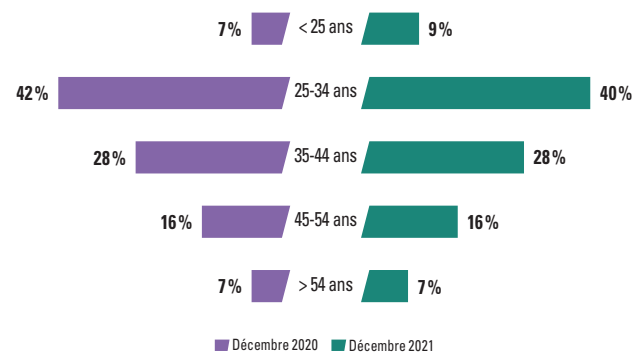
La promesse employeur se manifeste également via le développement de partenariats avec les meilleures écoles et universités de chaque secteur en fonction des domaines d'expertises recherchés et avec une volonté de diversification des profils. Fin 2021, le groupe recensait 260 partenariats.

Cet engagement renforcé 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 de témoignages de collaborateurs, la participation aux challenges étudiants des écoles ou encore la mise en place de programmes d'accueil de stagiaires ou d'alternants.

Proposer de participer aux projets sociétaux et environnementaux de l'entreprise

Vivendi a la volonté de participer à la construction d'un monde plus responsable et d'impliquer tous ses collaborateurs dans cette mission via des programmes récurrents ou plus ponctuels mis en place au niveau du groupe, tels que *Creation for the Future*, le programme RSE du groupe, *Vivendi Create Joy* (voir section 1.1.3.) ou encore *Road to COP26* (voir section 4.1.4.1.), mais aussi à travers ceux déployés par les métiers (décrits supra).

S'engager pour favoriser l'intégration des jeunes talents



Vivendi, dont 49 % de l'effectif a moins de 35 ans, porte une attention particulière au recrutement et à l'accompagnement de ses jeunes talents.

Acteur de longue date du soutien et de l'accompagnement des jeunes dans leur formation professionnelle, Vivendi se mobilise pour faciliter leur accès à l'emploi dans l'univers de ses métiers créatifs, notamment en favorisant le recours au dispositif de l'alternance et aux stages. Le dispositif de l'alternance est un outil stratégique de développement RH pour beaucoup d'entités du groupe dans le monde avec 908 contrats d'alternance au 31 décembre 2021 (contre 784 en 2020).

En France, Vivendi s'est naturellement mobilisé pour le programme gouvernemental 1 jeune, 1 solution (voir section 4.3.3.1.) dans le cadre duquel le groupe s'est engagé à accueillir plus de 2 000 jeunes en stage et alternance : un engagement dépassé avec 2 518 jeunes en stage ou en contrat d'alternance au 31 décembre 2021. Au Royaume-Uni, Havas Group s'est également engagé, dans le cadre du programme gouvernemental *Kickstart*, à multiplier par trois ses offres de stages.

Les Talent Days, journées dédiées au recrutement des stagiaires (et des alternants pour Groupe Canal+), organisées en France par Havas Group et Groupe Canal+, permettent de renforcer la relation entre les entreprises et les étudiants. Chez Havas Group, l'agence BETC a en outre mis en place un parcours spécifique d'accompagnement destiné aux stagiaires, animé par des experts de l'agence, leur permettant d'approfondir leurs connaissances.

	2021	2020 (1)
Nombre de stagiaires (2) et alternants (2)	3 620	3 080
dont en France	2 518	1 975
Part des stagiaires et des alternants recrutés à l'issue de leur stage/contrat en alternance (3)	10,7 %	7,6 %

(1) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(2) Les stagiaires ne sont pas comptés dans les effectifs ; les alternants sont comptés dans les effectifs CDD.

(3) Nombre de stagiaires et alternants recrutés en année N / Nombre de stagiaires et alternants de l'année N-1.

Gabereek, créée par Havas Group au service du groupe Vivendi, est un programme d'alternance augmenté, spécialisé dans tous les métiers liés au digital. *Gabereek* effectue un travail de sélection et de référencement auprès de nombreuses écoles et organismes de formation et, via ces écoles, recrute des alternants pour le compte des entités du groupe et à leur demande. La qualité des alternants et des cursus écoles devrait faciliter leur recrutement dans le groupe et leur offrir des opportunités de carrière à l'international. Pour les entités du groupe Vivendi, c'est l'opportunité d'avoir accès aux meilleurs talents et de fidéliser ces profils digitaux très recherchés. Pour les alternants, c'est la possibilité d'accéder à une formation diplômante et de qualité, de bénéficier d'une prise en charge financière des études et d'un accompagnement tout au long de leur cursus.

Qualité de vie, bien-être, santé et sécurité au travail

Depuis plusieurs années, Vivendi est engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et accompagne ses collaborateurs vers de nouveaux modes d'organisation, qui favorisent collaboration, agilité et transversalité. Les environnements de travail deviennent progressivement plus flexibles et, en contribuant à améliorer la qualité de vie, ils contribuent également à la performance des collaborateurs et à celle du groupe.

94 % des collaborateurs (1) bénéficient d'une couverture santé

79 % des collaborateurs (1) bénéficient d'une couverture santé allant au-delà de ce qui est légalement prévu

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre 2021 est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

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 des réglementations locales et notamment du plan de vigilance (voir section 3.2.2.).

Ces plans d'actions sont traités et suivis par des comités ou instances spécifiques en charge du traitement des problématiques de santé et de sécurité au travail, complétés pour la France par l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques professionnels, dont la mission permanente et les objectifs sont notamment :

- ▶ 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), voire de mettre en place des diagnostics dans les rares situations de pénibilité ;

- ▶ de veiller à la mise en place de plans d'actions nécessaires en cas de crise grave ;
- ▶ de veiller à la sécurité des locaux et à la prévention des maladies, notamment des maladies professionnelles.

Les mesures de prévention liées aux différentes phases de la crise sanitaire actuelle se poursuivent : information des collaborateurs ; prévention des risques psychosociaux, cellules d'écoute et enquêtes internes ; prévention des troubles musculosquelettiques, particulièrement dans le contexte du télétravail renforcé ; application de mesures sanitaires spécifiques.

Dans un environnement de travail complexifié par une situation sanitaire qui perdure, Vivendi a à cœur de réaffirmer l'importance de prendre soin de ses collaborateurs et de protéger leur santé mentale en mettant en place des initiatives et des actions comme :

- ▶ une communication régulière en provenance de l'encadrement, Direction, managers, RH... mais également l'organisation, quand cela est possible, de temps d'échanges ou de détente ;
- ▶ des conférences et webinaires sur le bien-être et la santé couvrant des sujets tels que la gestion du temps, les émotions, les relations aux autres, les temps de repos, l'activité physique... ;
- ▶ des enquêtes et sondages permettant de recueillir les besoins ou le ressenti des collaborateurs par rapport à différentes thématiques, comme la gestion du travail à distance ;
- ▶ la mise à disposition d'une ligne d'aide/écoute psychologique ouverte aux collaborateurs de manière anonyme ou d'un service de téléconsultation médicale ;
- ▶ des formations permettant de reconnaître les signes d'anxiété et de dépression ou de lutter contre la solitude des collaborateurs sont également proposées aux managers.

En octobre 2021, Havas Group a lancé *Be Kind to Your Mind*, une initiative mondiale pour soutenir le bien-être psychologique de ses collaborateurs. Ce programme est articulé autour de quatre axes : un engagement de la Direction, des séances de formation sur ces thématiques, les mercredis du bien-être et un réseau de volontaires engagés pour défendre le bien-être des employés.

Havas Group a également mis en place l'initiative *Take Five*, consistant à laisser cinq minutes entre chaque réunion afin de permettre aux collaborateurs de mieux gérer le stress et la fatigue.

Enfin, Vivendi s'est engagé pour le bien-être de ses collaborateurs dont l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est perturbé par les mesures sanitaires liées à la pandémie en proposant à l'ensemble des collaborateurs basés en France de bénéficier du dispositif de soutien scolaire Campus Parentalité, déjà déployé au sein d'Editis depuis 2019, et, dans ce cadre, de participer à des conférences en ligne comme « Comment concilier vie de famille et évolution professionnelle ? » ou « Comment gérer la relation de mes enfants aux écrans ? ».

Rémunération, partage des profits et actionnariat salarié

Vivendi veille à offrir aux collaborateurs une rémunération attractive et motivante fondée sur leurs compétences et leur contribution personnelle à la performance de l'entreprise. La politique de rémunération repose sur des principes d'équité et de non-discrimination et s'attache à récompenser les performances individuelles et collectives. 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 que les entités aient les capacités de retenir leurs talents et d'attirer de nouveaux potentiels.

Vivendi attache également une importance particulière à ce que les efforts des collaborateurs 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 de l'actionnariat salarié.

En 2021, le total des montants nets perçus par les collaborateurs des entités françaises du groupe au titre de l'intéressement, de la participation et de l'abondement s'est élevé à 29,9 millions d'euros, montant représentant un coût brut de l'ordre de 40 millions d'euros pour les entités du groupe dont 77 % ont été investis : 90 % sur les différents fonds du Plan d'épargne groupe de Vivendi et des plans d'épargne d'entreprise (Canal+, Canal+ International, Havas, Editis et Prisma Media), et 10 % sur les différents plans d'épargne retraite collectif (Perco) du groupe (Havas, Canal+ et Canal+ International).

4,5 millions d'euros d'abondement net ont été versés en 2021 par les entreprises aux collaborateurs au titre des placements effectués dans les dispositifs d'épargne salariale et de retraite

Le programme d'actionnariat salarié mis en œuvre depuis de nombreuses années permet aux actionnaires salariés d'être représentés au Conseil de surveillance de Vivendi (voir paragraphe 1.1.2.1. du chapitre 4).

Temps d'échanges et dialogue social continus

Dans le cadre de sa politique sociale, et conformément aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, Vivendi a pour priorité d'avoir 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 collaborateurs basés en France métropolitaine et en Outre-mer sont couverts par des conventions collectives.

Au niveau du groupe, le dialogue social s'organise autour de deux instances. L'une est nationale, le Comité de groupe, et l'autre européenne, le Comité de la société européenne (CSE). Cette instance, créée par voie d'accord en novembre 2019, permet d'enrichir le dialogue social au niveau européen.

La sortie d'UMG du périmètre du groupe en 2021 conduit à la recomposition du CSE qui disposera en 2022 de 28 membres représentant 23 pays de l'Espace économique européen y compris le Royaume-Uni ; l'instance est représentée au Conseil de surveillance du groupe Vivendi.

Les partenaires sociaux de ces deux instances se réunissent en session plénière et sont régulièrement informés afin d'échanger sur des thèmes tels que l'actualité du groupe et sa stratégie, sa situation économique et financière, ses politiques RH et RSE en France ou en Europe en fonction du périmètre de chaque instance, et ainsi enrichir le dialogue social. Le cas

échéant, le CSE peut être consulté sur des points de réorganisation, d'acquisition et de cession d'envergure européenne. Ce fut le cas lors de l'opération de distribution du capital d'UMG qui a généré une consultation de l'instance ainsi que plusieurs réunions du bureau afin de permettre une parfaite compréhension de l'opération et, notamment, de ses conséquences en matière d'actionnariat salarié.

Au sein des entités, le dialogue et la concertation sociale sont organisés selon les règles du droit du travail propres à chaque pays et selon la politique de ressources humaines déployée par chacun des métiers.

En France, l'ensemble des entités du groupe porte une attention particulière à la qualité de son climat social pour construire une relation responsable indispensable à un fonctionnement social respectueux, source de progrès et de réussite. Cette relation responsable et de confiance a pleinement fonctionné et s'en est trouvée renforcée lors de la mobilisation générale des équipes RH et des partenaires sociaux liée à la gestion de la crise sanitaire. C'est ainsi que Canal+ a mis en place une organisation axée notamment sur des rendez-vous bihebdomadaires entre la Direction des affaires sociales et les secrétaires de ses instances, permettant ainsi d'avoir un dialogue social constructif et de pouvoir agir en amont des sujets.

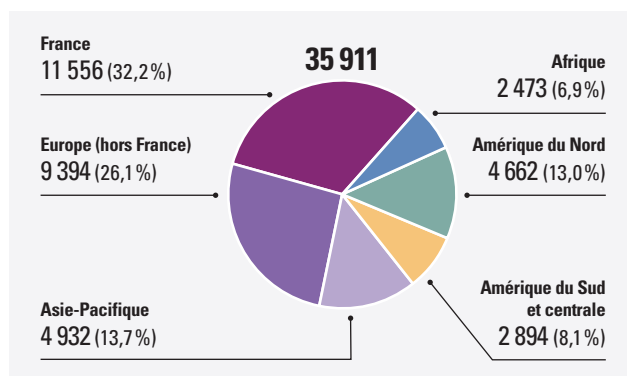
En France, 44 accords ou avenants ont été signés ou reconduits en 2021

Parmi ces accords ou avenants, 64 % ont été signés dans le cadre de la politique de rémunération et de partage des profits (intéressement, participation, épargne salariale et retraite), reflétant ainsi la volonté d'associer les collaborateurs à la performance de leur entreprise, et 36 % ont concerné les conditions de travail, la santé et la sécurité, l'égalité entre les femmes et les hommes ou encore la mobilité durable.

■ 4.3.1.2. Favoriser la diversité, ADN du groupe, et un environnement inclusif

Parce que les différences de chacun sont sources de richesse, Vivendi place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. La croissance du groupe repose sur la diversité de ses métiers, de ses collaborateurs, de ses cultures, de ses générations et de ses talents. L'ambition de Vivendi est de construire ensemble une entreprise ouverte et riche de ses différences.

Effectifs 2021 par zone géographique



Présents sur cinq continents et dans plus de 77 pays, avec 68 % de collaborateurs exerçant hors de France, Vivendi place les femmes et les hommes au cœur de sa stratégie pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et anticiper ceux de demain.

La diversité, l'équité et l'inclusion sont des enjeux stratégiques portés à tous les niveaux du groupe afin qu'ils soient une réalité pour l'ensemble des collaborateurs, un engagement managérial et une priorité quotidienne pour les équipes des ressources humaines.

21 % des collaborateurs (1) ont participé à un programme de sensibilisation sur la diversité et l'inclusion en 2021

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Avec *Creation with All*, Vivendi fixe un cadre global à ces actions afin de renforcer l'intensité et l'impact de son engagement pour contribuer à construire un monde plus inclusif.

Égalité entre les femmes et les hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est un engagement fort de Vivendi, porté par le Conseil de surveillance et par l'ensemble des entités du groupe.

Vivendi attache ainsi la plus haute importance aux enjeux de mixité et de diversité au sein des équipes de direction, avec la volonté de faire progresser la part des femmes au plus haut niveau de l'ensemble des entités du groupe, en mettant en place des actions spécifiques en faveur de la promotion des femmes et de la parité.

La part des femmes au sein des instances dirigeantes du groupe est de 35 % en 2021

- Comité de direction de Vivendi SE : 29 % ;
- Comité exécutif de Groupe Canal+ où une femme a été nommée Secrétaire générale du groupe en 2021 : 29 % ;
- Comité exécutif de Havas Group : 38 % ;
- Comité exécutif d'Editis où le poste de Directrice générale est occupé par une femme : 38 % ;
- Comité exécutif de Prisma Media où une femme a été nommée Directrice générale en 2021 : 57 % ;
- Comité exécutif de Gameloft dont le secteur d'activité est très peu féminisé : 11 % ;
- Comité exécutif de Vivendi Village : 45 % ;
- Comité exécutif de Dailymotion : 40 %.

En application de l'article 7 du Code AFEP-MEDEF – révisé en janvier 2020 –, le Directoire de Vivendi, sur avis du Conseil de surveillance, dans sa séance du 18 novembre 2021, a fixé pour objectif de porter le taux de féminisation au sein des instances dirigeantes du groupe, dont les secteurs d'activité sont différemment féminisés, à 38 % en 2022 puis à 40 % en 2023.

La politique de mixité au sein des instances dirigeantes est suivie par le Directoire de Vivendi et comporte notamment une plus grande collégialité dans le processus de nomination des dirigeants pour favoriser la diversité et une évaluation sur des objectifs de diversité.

Par ailleurs, en 2021, dans le cadre du mouvement *HeforShe* de l'Organisation des Nations unies, Havas Group s'est engagé à mettre tout en œuvre, d'ici à 2025, pour essayer de passer de 27 % à 45 % ou plus de représentation des femmes aux postes de direction dans le secteur de la création, à mesurer l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes et à combler les écarts de rémunération identifiés.

Actions spécifiques en faveur de la carrière des femmes et de la parité

Pour un renforcement de la mixité au sein des postes à responsabilité, une politique générale de lutte contre le plafond de verre est déployée par Vivendi. Celle-ci est articulée autour du réseau de femmes Andiamo créé en mars 2012, à la demande du Conseil de surveillance, à l'intention des femmes occupant un poste à responsabilité pour les promouvoir dans les instances de direction, en leur proposant des espaces de coaching collectifs et individuels. Au-delà du développement du leadership individuel, Andiamo est aussi une communauté de ressources pour ses membres par le partage d'informations, d'expériences et de pratiques managériales. Andiamo se veut également une communauté d'expérimentation de nouveaux modes de leadership. La communauté est composée d'une soixantaine de femmes. Andiamo s'inspire aussi du programme *Learning Expedition* (voir section 4.3.1.3.) pour devenir un réseau au service des projets du groupe.

D'autres programmes et actions favorisant le développement du leadership des femmes et en faveur de l'évolution des comportements sont également engagés au niveau des entités.

Depuis son lancement en 2018, plus de 150 participantes de 57 agences dans 23 pays ont suivi le programme *Femmes Forward* de Havas Group en faveur de la promotion des femmes dans les postes de direction. Avec *Femmes Forward ON AIR*, une plateforme digitale pour l'avancement de carrière lancée en 2021, Havas Group continue d'offrir aux femmes du monde entier la possibilité d'améliorer leurs compétences en leadership et de réfléchir à ce qu'elles attendent de leur carrière. À la fin 2021, *Femmes Forward ON AIR* s'est déroulé au Royaume-Uni, en Amérique latine, en France, en Belgique et en Asie-Pacifique avec près de 100 participantes. D'autres initiatives, comme *Fight Club* lancée par Havas Health & You, répondent à la volonté de Havas Group de développer le leadership des femmes.

Groupe Canal+ a lancé un programme de leadership des femmes dénommé *Boost'Her* auquel une centaine de femmes ont participé depuis sa création et mène une politique active permettant d'améliorer la promotion des femmes et de changer les mentalités, notamment avec la journée *Sister's Day*, ouverte à toutes les femmes du groupe souhaitant travailler sur leur ambition professionnelle et la levée des biais inconscients limitants.

En 2021, Gameloft a lancé le programme *She plays*, une communauté de femmes leaders, dont l'objectif est d'améliorer la visibilité des femmes dans un secteur où elles sont peu représentées, de changer les mentalités et d'attirer les talents féminins dans cette industrie.

Le taux d'emploi des femmes est de 53 % et la part des femmes cadres dans le groupe est de 52 %

57 % des collaborateurs promus en 2021 sont des femmes

Vivendi recherche la parité à tous les niveaux et à chaque étape du parcours professionnel de ses collaborateurs : recrutement, promotion et développement. Cet objectif, partagé par tous les métiers, est identifié et développé en fonction des spécificités professionnelles ou culturelles qui induisent des leviers d'actions diversifiés.

Cet engagement se traduit par la mise en place de plans d'actions et de mesures de progrès social venant renforcer les dispositions existantes. Ces plans d'actions répondent à plusieurs objectifs : renforcer la parité dans les recrutements et 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, de paternité ou d'adoption ; et assurer une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Des accords en matière de mixité sont ainsi en vigueur dans la quasi-totalité des entités françaises du groupe :

- ▶ accords ou plans d'action 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 les deux parents ;
- ▶ accords sur le temps de travail facilitant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et mesures favorisant les congés parentaux y compris pour les hommes.

En France, Vivendi renforce son engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en offrant de maintenir 100 % du salaire des bénéficiaires du congé deuxième parent et ce, pendant la durée totale du congé, qui peut aller au-delà des obligations légales dans certaines entités comme Groupe Canal+ et Dailymotion.

En France, l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permet de mesurer le fruit des efforts des entités du groupe pour permettre aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes. Peuvent être cités les index de Vivendi SE (88), Canal+ (90), Canal+ International (89), Interforum (90) et SEJER (91) pour Edf, Prisma Media (86), Dailymotion (91), ainsi que BETC (91), BETC Digital (92), Havas Media France (87), Havas SA (80) et Havas Paris (84) pour Havas Group.

Parmi les autres initiatives des métiers, Groupe Canal+, Prisma Media et Dailymotion ont pris l'engagement de systématiquement proposer la candidature d'une femme et d'un homme pour tout poste ouvert, et ont mis en place la neutralisation des périodes de congé de maternité dans l'évaluation annuelle ainsi que l'identification des écarts de rémunération à poste équivalent et les actions correctrices associées. Havas Group s'est également 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 : effectuer un diagnostic, apporter les ajustements nécessaires et mettre en place un suivi.

Rassembler et respecter les différences

Lutter contre toutes les formes de discriminations constitue l'un des axes des programmes sur la diversité, l'équité et l'inclusion mis en œuvre dans le groupe par les différents métiers. Le groupe s'engage à accorder une égale opportunité de recrutement, de mobilité, de promotion, de formation, de rémunération à chacun, sans aucune distinction d'origine ethnique, sociale ou culturelle, de genre, de religion, d'âge, d'orientation sexuelle, de situation de vie privée ou de situation de handicap.

Afin de créer un environnement en adéquation avec sa culture, ses valeurs et ses enjeux, chaque société du groupe s'attache à promouvoir la diversité au sein de son organisation et mène une politique active en faveur de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les personnes.

54 % des équipes de recrutement (1) formées à la non-discrimination sur les 24 derniers mois

(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Les métiers de Vivendi mettent en place des programmes de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diversité et de l'inclusion notamment auprès des équipes RH et des managers. Ils proposent des initiatives auprès des collaborateurs pour mieux comprendre et mieux gérer les préjugés ou jugements sur les autres. Les plans d'actions mis en œuvre tiennent compte des enjeux locaux et culturels en matière de discrimination et couvrent généralement trois aspects complémentaires : la signature de chartes engageantes auprès d'organismes de référence ou le développement de partenariats avec des structures engagées (Télémaque, NQT, Club 21^e siècle, TETU Connect...), la mise en place de groupes de travail inclusifs pour impulser et veiller à la mise en œuvre du changement, et la mise en place de groupes ad hoc permettant d'adresser des thématiques spécifiques.

En France, Vivendi, Groupe Canal+ et Prisma Media sont des signataires historiques de la Charte de la diversité de l'association Les entreprises pour la Cité. Gameloft et le pôle Éducation et Référence (Sejer) du groupe Edf ont rejoint la liste des signataires en 2019. Également signataire de cette charte, BETC (Havas Group) a aussi signé en 2016 la Charte Entreprise et Territoire en faveur du développement local du département de Seine-Saint-Denis.

Groupe Canal+ a défini sa politique de diversité et d'inclusion autour de cinq axes prioritaires couvrant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la santé et le handicap, la mixité générationnelle, la mixité des origines et la communauté LGBTQ+. Deux comités dédiés ont été mis en place par Groupe Canal+ afin de définir et mettre en œuvre des plans d'actions. Le Comité *Et ta sœur ?* est plus spécifiquement axé sur la mixité et le Comité *Et ton frère ?* sur la diversité (voir section 4.2.1.2.). Un large programme de conférences est proposé chaque mois sur l'un de ces piliers et un guide sur l'inclusion des personnes LGBTQ+ a été lancé.

Depuis 2018, Havas Group développe en continu de nombreuses initiatives avec son programme *All In* consacré à la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I) axé autour d'un large répertoire d'initiatives DE&I, en lien notamment avec la représentation ethnique et culturelle, l'égalité des sexes, l'inclusion des LGBTQ+, le handicap, le bien-être, l'âge et d'autres sujets. Havas Group, conscient que les enjeux varient considérablement selon le pays, la culture et l'agence, adopte une approche locale pour définir sa stratégie DE&I. Un grand nombre de ces initiatives locales et de témoignages sont mis en ligne sur le blog *All In* et partagés avec les collaborateurs chaque semaine via la newsletter *Life@Havas* et les réseaux sociaux.

Par ailleurs, la volonté de s'associer à la dénonciation générale du racisme et le constat de la faible représentation des talents issus de la diversité dans le secteur de la publicité ont amené Havas Group à renforcer son engagement en la matière, avec la mise en place d'un plan ambitieux initié aux États-Unis et déployé dans d'autres territoires, intitulé *#CommitToChange*, destiné à soutenir, investir et développer ses communautés *Black, Indigenous, People of Color* (BIPOC). Un comité consultatif, composé notamment de neuf dirigeants Media, Creative et Health & You représentant les communautés noire, asiatique, hispanique et LGBTQ+, supervise la stratégie et les initiatives DE&I et s'assure que les engagements du plan *#CommitToChange* en Amérique du Nord sont respectés. Le comité a élargi son champ d'action pour inclure trois groupes de travail : la stratégie annuelle du programme DE&I, la mise en œuvre et le soutien *d'employee resource groups* (ERG, groupes de collaborateurs volontaires qui se rassemblent pour agir en faveur d'une cause commune liée à la diversité et servir ainsi les communautés asiatique, noire, latine, féminine et LGBTQ+), et l'accessibilité et le handicap.

Havas Group s'attache également à donner un accès plus important à ses métiers, à réserver une part importante de ses stages aux talents issus de la diversité ainsi qu'à favoriser leur accès aux formations de développement du leadership (Havas Emerge) et aux mentorats. Havas Group poursuit la réorganisation de ses process de recrutement et d'évaluation dans le cadre de cette initiative.

Fin 2021, Vivendi a accueilli le premier *Workplace Inclusion Forum* de Mixity à l'occasion du lancement de l'indice international de mesure de l'empreinte sociale des entreprises. Ce nouveau référentiel de Mixity a été coconstruit en partenariat avec Vivendi et testé auprès de quatre entités de Groupe Canal+ et de Dailymotion, permettant ainsi de couvrir quatre zones géographiques différentes (France, États-Unis, Royaume-Uni et Vietnam) et de tenir compte des spécificités et des cultures propres à ces pays. Prisma Media a mesuré son empreinte sur les cinq thématiques majeures de la diversité et de l'inclusion que sont l'égalité entre les femmes et les hommes, le handicap, le multigénérationnel, le multiculturel et l'identité de genre. D'autres entreprises du groupe souhaitent également utiliser cet indice afin d'identifier, sur la base de données chiffrées, leurs forces et leurs axes de progrès.

S'adapter au handicap et l'intégrer

Vivendi est un groupe handi-accueillant qui s'engage à promouvoir l'insertion et la non-discrimination des personnes en situation de handicap. Cet engagement s'articule autour de plusieurs axes permettant une approche globale tout en tenant compte des spécificités des métiers et des législations locales : le recrutement et l'intégration de personnes en situation de handicap ; la création de conditions favorables permettant aux collaborateurs de déclarer leur handicap afin de pouvoir mettre en œuvre une prise en charge adaptée des emplois et des postes ; la mise en place de partenariats avec des experts ou des associations permettant de faire progresser l'inclusion ; la formation et la sensibilisation des collaborateurs, des managers, des équipes RH et de la Direction générale ; l'accessibilité des espaces et l'aménagement du temps de travail, ainsi que l'accessibilité numérique.

Depuis 2019, un groupe de travail sur le handicap, incluant toutes les entités de Vivendi, se réunit au moins deux fois par an. Ce groupe a pour objectif d'échanger autour des meilleures pratiques de chaque entité, de fédérer des actions communes, et de faire émerger des solutions en sollicitant, le cas échéant, des experts externes.

En France, 2,2 % des collaborateurs du groupe sont en situation de handicap

Le taux de handicap du groupe en France s'élève à 2,2 %. Malgré tous les efforts du groupe, il demeure inférieur aux 6 % légaux, notamment parce qu'il existe une difficulté persistante à déclarer son handicap, et plus particulièrement dans le cas de handicaps invisibles (80 % des handicaps en France). Par ailleurs, les salariés en situation de handicap sont majoritairement non-cadres, alors que le groupe est constitué de 73 % de cadres en France, ce qui accroît la difficulté des entités du groupe à recruter, malgré leur volonté de faire évoluer la situation.

Vivendi contribue à changer l'image du handicap au travail en étant partenaire de LADAPT (L'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap) pour la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), et ce depuis quatre ans.

C'est ainsi que, pour la deuxième année consécutive, les différentes entités de Vivendi se sont mobilisées pour l'organisation de la SEEPH 2021 qui s'est tenue du 15 au 21 novembre. Une plateforme interne de sensibilisation et de pédagogie sur le handicap a été ouverte aux collaborateurs en France. Tout au long de cette semaine, des contenus vidéos textes et quiz ont été proposés afin de faire bouger les lignes sur le handicap et informer sur les engagements de chaque entité en matière de handicap. Par ailleurs, la majorité des entités du groupe a participé, durant la SEEPH 2021, au Duoday, dispositif national qui permet d'accueillir au sein de l'entreprise pendant une journée, une personne vivant avec un handicap et éloignée de l'emploi. Malgré les contraintes sanitaires, plus de 30 duos ont ainsi pris forme au sein du groupe, en France et en Outre-mer.

En 2021, le groupe Vivendi a également poursuivi son soutien au Psychodon, association œuvrant pour la déstigmatisation des maladies psychiques, et malgré la situation sanitaire, la quatrième édition de la soirée du Psychodon a pu être organisée le 12 juin 2021 à l'Olympia et diffusée en prime time sur la chaîne C8.

Chacun des métiers mène par ailleurs des actions spécifiques en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap.

Groupe Canal+ est engagé depuis de nombreuses années dans une politique de long terme d'insertion des collaborateurs en situation de handicap grâce à sa mission Handi+. La signature en 2020 de son quatrième accord consécutif sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap témoigne de son engagement. Cet accord comporte notamment un objectif de recrutement de 20 personnes en situation de handicap sur trois ans. En plus des mesures déjà établies en faveur du recrutement, Canal+ fait appel depuis 2020 à un prestataire spécialisé afin d'aller à la rencontre des profils adaptés vivant avec un handicap, dans les écoles et universités, et leur proposer des offres de stages et d'alternance.

Au-delà, en signant la charte Cancer@work, Groupe Canal+ s'engage également à faire de l'inclusion de la maladie au travail (cancer ou maladie chronique) qui crée une situation handicapante, une réalité partagée et se mobilise pour soutenir l'insertion, le maintien dans l'emploi et la qualité de vie au travail des personnes touchées. Cet engagement vise à mettre en œuvre des actions concrètes, comme le lancement du Guide sur la conciliation de la maladie et de la vie professionnelle pour accompagner les collaborateurs concernés.

Havas Group s'engage, avec les actions de sa mission Handicap, à mettre en œuvre une politique cohérente et durable en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Cet engagement se fait via le recrutement, le maintien dans l'emploi, la formation, la sensibilisation : ateliers de sensibilisation, conciergerie d'entreprise, développement de la sous-traitance auprès du secteur protégé et participation à différents événements liés au handicap.

Par ailleurs, Havas Group a créé une communauté d'acteurs relais, constituée de collaborateurs sensibles et engagés sur la question du handicap. Chacun des membres est identifié comme référent et personne de confiance au sein de son agence et est ainsi un relais naturel avec les opérationnels à travers le groupe.

Editis a établi une nouvelle politique et lancé un plan handicap largement partagé avec les collaborateurs, avec une campagne de sensibilisation mais aussi des actions sur le terrain. Une enquête a été menée en 2021 auprès des collaborateurs afin de déterminer leur vision et leurs attentes vis-à-vis du traitement de la thématique du handicap au sein d'Editis, mais aussi tenter d'identifier les freins éventuels.

Prisma Media est également très engagé en matière d'inclusion du handicap, que ce soit via des actions de sensibilisation, à l'instar du cycle de conférences proposé en 2021 en partenariat avec LADAPT sur la thématique des diversités cognitive, mentale et psychique au travail, ou bien grâce à des actions concrètes comme l'aménagement et l'adaptation de postes 360° ou encore l'accompagnement administratif pour déclarer une RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) si besoin.

Respect des droits humains et des libertés fondamentales

Le respect des droits humains au niveau du groupe se traduit en tout premier lieu par la promotion d'un modèle d'employeur responsable protégeant les droits fondamentaux de tous les collaborateurs, dans l'ensemble des pays où il est présent. Au-delà des obligations légales, le groupe Vivendi prône le respect de la personne comme principe de management, réprime toute forme de discrimination, affirme une tolérance zéro contre les pratiques de harcèlement moral ou sexuel et a renforcé son dispositif de vigilance (voir section 3.2.2.). L'ensemble des entités du groupe prend les mesures nécessaires pour prévenir la discrimination et le harcèlement en veillant à informer les collaborateurs, communiquer sur les dispositifs d'alerte et prend les sanctions appropriées en cas de faits avérés.

8 586 collaborateurs du groupe Vivendi (1) ont suivi une formation sur le harcèlement en 2021

(1) Hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Ainsi, Havas Group a intégré la prévention contre le harcèlement au sein de sa politique sociale en définissant trois axes prioritaires autour de la formation, des dispositifs d'écoute et d'alerte et de l'engagement de ses dirigeants. La session de sensibilisation autour de ces thématiques sous forme de mise en situation à destination de l'ensemble des managers organisée en 2019 qui avait eu un impact très positif sera renouvelée en 2022. Le module de formation obligatoire a été inclus dans le processus d'intégration afin de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs soient formés ; d'autres modules en lien avec ces sujets sont disponibles sur la plateforme de formation Havas University et viennent enrichir le dispositif.

Groupe Canal+ a intégré un dispositif d'alerte dans le cadre de son accord sur la qualité de vie au travail et communiqué sur celui-ci auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. En 2021, l'ensemble des managers ont suivi une formation sur la prévention du harcèlement. Un module d'e-learning est également accessible à tous les collaborateurs sur Campus Canal.

Groupe Canal+ a également signé la charte #StOpE contre le sexisme ordinaire en entreprise et s'est engagé à le faire reculer en déployant des actions d'information, de formation (diffusion de l'e-learning #StOpE au sexisme ordinaire sur Campus Canal), de prévention et d'accompagnement auprès des collaborateurs et en appliquant le principe de tolérance zéro.

Groupe Canal+ s'est engagé sur ce thème dès 2019 aux côtés de Havas Worldwide, en signant la charte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes avec l'association Pour les femmes dans les médias (PFDM). Depuis, ils ont été rejoints par trois autres entités du groupe, Vivendi SE, Dailymotion et Prisma Media. Les entités signataires s'engagent notamment à informer leurs collaborateurs, 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 à la prévention contre le harcèlement et les discriminations dans les trois pôles Littérature, Éducation et Référence, et Diffusion et Distribution.

Gameloft a établi une charte sociale remise à chaque nouveau collaborateur dans laquelle sont énoncés les principes et valeurs à respecter.

Pour sa part, Prisma Media a mis en place dès 2018 une formation obligatoire des managers et des équipes RH sur la prévention du harcèlement et des conférences de sensibilisation sont régulièrement proposées aux collaborateurs. En 2021, une mini-série de sept vidéos correspondant à des situations de harcèlement sexuel ou d'agissements sexistes a été mise en ligne pour sensibiliser les collaborateurs. Prisma Media a renouvelé sa communication auprès de ses collaborateurs sur le nouveau dispositif d'alerte lors de son intégration dans le groupe Vivendi.

En France, un certain nombre d'entités a intégré des dispositions relatives au harcèlement sexuel et moral ou le principe de non-discrimination dans leur règlement intérieur. Enfin, dans de nombreuses entités, notamment dans les pays anglophones, conformément aux règles locales en vigueur, un numéro d'appel est mis à la disposition des collaborateurs pour le signalement de tout cas de discrimination ou de harcèlement.

4.3.1.3. Construire pour tous les talents un parcours augmenté

Développer et fidéliser les talents

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. C'est ainsi que Vivendi place les compétences individuelles au cœur de la performance collective.

Accompagner et développer les talents et leur permettre de bénéficier d'un environnement de travail favorisant le mieux-être ensemble sont des facteurs essentiels pour inscrire la réussite du groupe et celle de ses collaborateurs dans la durée. À cet effet, les équipes RH ont pour ambition de répondre aux attentes des collaborateurs en leur offrant l'opportunité de se développer et de s'accomplir dans le contexte évolutif des métiers à travers des expériences, des parcours et des développements adaptés aux aspirations de chacun.

Les équipes RH, en collaboration avec les managers, veillent à être à l'écoute des collaborateurs, notamment via des enquêtes, des entretiens ou des moments privilégiés de prise de parole et d'échange qui permettent de recueillir des retours pertinents pour comprendre les attentes, adapter les plans d'actions et ainsi améliorer les expériences et parcours des collaborateurs.

Convaincu du caractère stratégique de la détection et du management des talents, l'ensemble des équipes RH du groupe met en place une politique de gestion et de développement des talents afin de relever les principaux défis liés à la motivation, à l'engagement, à la créativité, à l'innovation et aux compétences en leadership.

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 entités françaises du groupe ouvertes à la mobilité. Ces dispositifs existent également au sein des principales entités qui ont à cœur de renforcer leur offre de mobilités permettant d'accompagner leurs collaborateurs vers un autre métier. Les nouveaux outils SIRH (systèmes d'information RH) mis en place dans le groupe vont participer au renforcement de la mobilité.

Pour compléter le dispositif des enquêtes d'engagement auprès des collaborateurs, les entreprises ont recours aux *quick surveys* sur des thèmes donnés (accompagnement managérial, bien-être, travail à distance...) dont la mise en place et l'analyse sont plus rapides, permettent une meilleure réactivité et renforcent la communication et la coopération entre l'entreprise, les managers et les collaborateurs.

Reconnaître les talents

La politique d'identification et d'évolution des talents nécessite l'engagement de toutes les parties prenantes internes :

- les managers, sur lesquels repose l'identification des talents, qui grâce à leur proximité avec les collaborateurs leur permettent de détecter les aptitudes particulières ;
- les collaborateurs, qui 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.

En complément des processus d'évaluation de la performance, des comités carrières ou des *talent reviews*, les entités du groupe multiplient l'aménagement de temps de rencontres et des échanges plus fréquents (*short conversations* à l'initiative du manager ou du collaborateur) permettant 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 collaborateurs.

Multiplier ces moments de retours d'expérience est l'une des façons d'améliorer l'engagement des collaborateurs au sein de l'entreprise. C'est ainsi que BETC a créé *MyJob*, un outil numérique permettant de faciliter les échanges entre collaborateurs et managers. Cette plateforme est régulièrement revue et améliorée afin de tenir compte des retours des managers, des collaborateurs ou des instances représentatives du personnel.

Ces évolutions ne sont possibles que grâce au développement d'un management positif qui s'appuie sur les forces de chacun et favorise la confiance, l'autonomie et la prise d'initiative propres à ce mode d'organisation du travail.

Comme les équipes RH sont essentielles dans le dispositif d'accompagnement des managers, Vivendi a souhaité créer une communauté RH groupe et les accompagner dans leurs actions quotidiennes via des ateliers de coaching collectifs et individuels. Vivendi a également lancé un parcours à l'intention des DRH en tant que *business partners* pour explorer les concepts actuels d'évolution des organisations, de prises de décision en situation complexe et de cohérence interne.

Focus sur les managers

Dans le contexte actuel de la pandémie, les caractéristiques propres à notre monde moderne, parfois résumées sous l'acronyme VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) sont renforcées, obligeant les entreprises à s'adapter encore plus rapidement. Les managers, avec le soutien des équipes RH, doivent concilier les objectifs de toutes les parties prenantes de leur écosystème : la performance de l'entreprise, les attentes des collaborateurs, les demandes des clients et des marchés, la réglementation, les demandes de la société civile. Ils doivent s'adapter à une transformation rapide et parfois radicale de leur métier et évoluer avec efficacité et agilité entre les paradoxes : penser le long terme pour le projet d'entreprise, être réactifs aux demandes des clients, être orientés performance et soutenir l'humain pour favoriser l'engagement des collaborateurs. Ils doivent également prendre en compte les dimensions intergénérationnelles et interculturelles des entreprises.

En tant qu'employeur, le groupe se doit d'accompagner les managers et de leur offrir les conditions de leur réussite. Cet accompagnement porte à la fois sur leur métier et sur leur style de leadership et de management. Analyser les contextes et les stratégies d'alliance, faire confiance à leur intelligence émotionnelle et relationnelle au-delà de leur savoir-faire, de leurs aptitudes, de leurs compétences, et de leur intelligence rationnelle, tel est le parcours du leadership augmenté proposé aux managers pour les accompagner dans leur rôle, devenu plus complexe. Les équipes RH leur apportent les supports dont ils ont besoin pour concilier leurs différentes missions.

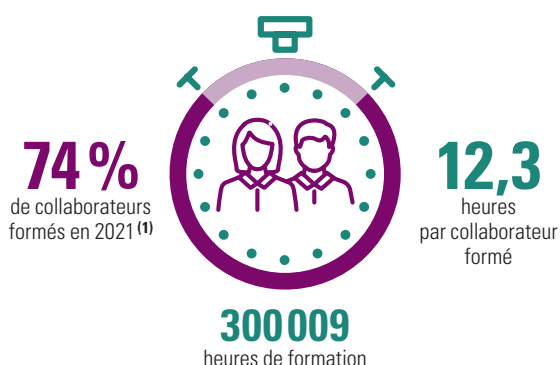
Ces nouvelles attentes, essentiellement relationnelles, portent sur la responsabilisation, la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative. C'est ainsi que les entités du groupe ont mis en place des programmes pour :

- accompagner les managers dans l'évolution de leur rôle : garantir les conditions de motivation des équipes, prendre des décisions, gérer son temps, donner du sens, être à l'écoute et communiquer, accompagner le changement... ;
- renforcer la culture managériale : oser, innover, développer les compétences émotionnelles et relationnelles et l'intelligence collective, organiser le partage d'expériences inspirantes pour favoriser les pratiques d'un management positif (reconnaissance, confiance, soutien à l'autonomie, coopération, retours d'expérience, convivialité)...

En 2020, en parallèle du réseau Andiamo, Vivendi a proposé à une trentaine de leaders hommes, de s'engager sur la voie du leadership augmenté en suivant le même parcours d'expérimentation des nouveaux modes de leadership que les femmes. Ils ont souhaité créer un collectif masculin pour travailler en collaboration avec Andiamo sur les thèmes liés à la diversité et l'inclusion, en particulier des femmes dans les instances de direction. Enfin, Vivendi s'engage chaque année depuis 2016 sur le programme *Vivendi Learning Expedition* (LEX). Ce programme réunit 40 leaders seniors du groupe, les LEXers, pour un parcours de quatre semaines autour de la collaboration et du leadership augmenté : comment incarner le groupe Vivendi intégré ; comment faire émerger des projets d'initiatives inter-métiers ; comment innover ? Ce temps long permet de créer des liens transversaux entre les participants et de favoriser, à terme, l'émergence d'initiatives de croissance interne grâce à la collaboration, à une meilleure connaissance de la stratégie du groupe et des chaînes de valeur des entités et à l'intelligence collective. La communauté des LEXers réunit maintenant une centaine de leaders.

Toutes ces communautés inter-métiers sont des espaces d'expérimentation du management augmenté. Ce sont également des communautés de ressources et des éléments clés d'intégration et d'appartenance au groupe.

La formation, révélateur de compétences



(1) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1)

Le développement des compétences et la formation permettent de répondre aux enjeux d'aujourd'hui et d'anticiper ceux de demain. Pour l'ensemble des entreprises du groupe, il s'agit de déployer la stratégie et ses besoins, d'anticiper la transformation et l'évolution de ses métiers (GEPP – Gestion des emplois et des parcours professionnels) et de répondre à la demande de ses collaborateurs de grandir et d'apprendre au sein de leur entreprise.

La formation est une priorité permettant de favoriser, à titre individuel, les trois aspects du capital humain du collaborateur, à savoir ses compétences, ses expériences et son développement personnel et, à titre collectif, les grands axes de formation choisis par l'entreprise en fonction de sa stratégie et de ses besoins.

En cette période de transformation accélérée par la crise sanitaire, le développement des compétences et le renforcement de l'accompagnement managérial est plus que jamais un axe majeur de la politique de formation des différentes entités du groupe. Les thématiques prioritaires s'articulent autour de l'évolution des métiers, de la communauté managériale, des nouveaux modes d'organisation, de la qualité de vie au travail, de la prévention aux enjeux de santé et de sécurité et de la sensibilisation à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

Avec la pandémie, le digital en ingénierie de formation s'est imposé comme une évidence. Il permet de lancer et de tester de nombreux formats : *microdoing* (apprendre via des actions au quotidien), podcasts, Web conférences avec les dirigeants, cafés virtuels communautés apprenantes, ateliers de co-développement.

Groupe Canal+ articule son plan de développement des compétences autour de trois axes : les compétences métier, permettant notamment de disposer des compétences stratégiques pour mener sa transformation ; les compétences transversales et les *soft skills* (méthode projet et collaboratives, langues...), dont la maîtrise est indispensable avec l'évolution des modes de travail ; les compétences managériales et notamment les programmes de développement du leadership transverses qui permettent la mise en réseau des talents au sein de Groupe Canal+ ou plus largement du groupe Vivendi. En 2021, 75 % des formations ont été réalisées en distanciel et privilégient le format collectif qui permet de créer du lien et l'échange de pratiques.

Engagée pour le développement des collaborateurs, la plateforme d'e-learning propriété du groupe s'articule autour de cinq piliers : *discover*, *upscale business skills*, *partners program*, *soft skills*, développement durable et compliance. Havas University a expérimenté avec succès de nouveaux formats, tels que les webinaires, le *blended learning*, le *micro-learning* pour ne citer que quelques exemples. Avec plus de 5 000 utilisateurs uniques et 8 000 connexions chaque mois à travers le monde, Havas University a délivré plus de 40 000 certificats en 2021.

D'autres programmes plus spécifiques, dont certains peuvent être accessibles aux collaborateurs du groupe, sont mis en œuvre par les métiers, permettant d'accroître son expertise et de fidéliser les talents, comme :

- Devenir Manager, *Be The Change* ou *InnovAction*, programmes proposés par Groupe Canal+ à ses jeunes talents et managers ou à ses managers leaders de la transformation de leur business, axés sur le développement du leadership et de la faculté à gérer le changement dans un contexte de nouveaux défis ;
- *Emerging Leaders*, *Havas NextGen* ou *Havas Lofts*, programmes de développement permettant aux collaborateurs d'Havas Group d'acquérir de nouvelles compétences et d'appréhender des contextes culturels différents, favorisant ainsi la collaboration entre agences au niveau mondial.

4.3.2. RÉVÉLER ET SOUTENIR LA CRÉATION ARTISTIQUE

■ 4.3.2.1. Repérer et attirer les talents à travers le monde

Le succès de Vivendi est directement lié aux talents artistiques qui constituent la force vive du groupe. Les métiers de la création sont en perpétuel mouvement et il appartient à Vivendi de maintenir une politique ambitieuse de détection, d'attraction et de fidélisation de ses talents afin de continuer à proposer des contenus variés et de qualité.

Repérer les talents

Groupe Canal+ participe à de nombreux festivals, concours et prix du secteur audiovisuel, notamment en tant que jury, afin de repérer et d'attirer de nouveaux talents. Le groupe est représenté dans différents jurys et concours tels que la Résidence Emergence et la Commission du CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) pour l'aide aux films de genre. En 2021, Groupe Canal+ a soutenu le festival de Cannes et celui de Clermont-Ferrand et noué des partenariats avec des festivals locaux reconnus comme Cinékeur à La Réunion, Cinestar en Guadeloupe, Ciné Martinique ou encore le festival de La Foa en Nouvelle-Calédonie. En Afrique, le groupe soutient le Festival panafricain du cinéma et de la télévision de Ouagadougou (Fespaco), le Festival international des images comiques du Cameroun, le Festival international du film de l'Afrique Centrale ou encore Ecrans noirs qui a notamment récompensé deux séries de Canal+ Afrique en 2021 (*Mami Wata* et *La Nuit des rois*).

Groupe Canal+ œuvre également à repérer des talents en écriture qui contribuent à des émissions ou à des opérations spéciales (bandes-annonces, opérations digitales, collaboration avec Canal Brand Factory et le Studio Bagel). Les formats courts permettent également de détecter des nouveaux talents (*Cher journal*, *Clothilde fait un film...*).

Studiocanal, la filiale cinéma de Groupe Canal+, mise aussi sur les jeunes talents et les aide à se développer. Chaque année, des groupes d'experts en production de films et de séries analysent les 600 propositions de projets dont une sélection est ensuite présentée à un comité d'investissement. Par ailleurs, Studiocanal mène un travail important avec CTL Scouting, société chargée de mener une veille sur les nouveaux romans publiés, afin de permettre l'achat des droits des œuvres les plus prometteuses pour une adaptation audiovisuelle.

Quant aux maisons du pôle Éducation d'Editis, elles repèrent, au moment des conférences disciplinaires et des congrès, les talents potentiels pour la rédaction des manuels scolaires. Les revues et plateformes (Lea.fr, blogs...) sont autant de portes d'entrée pour recruter des profils prometteurs parmi les contributeurs.

Vivendi Village, qui intervient principalement dans le domaine du spectacle vivant, met en place de nombreuses initiatives afin de détecter et valoriser les jeunes talents, comme des scènes ouvertes sur les festivals. Vivendi Village soutient également plusieurs festivals de films africains comme le Kambas à Brazzaville (République du Congo) et le Fespaco (Burkina Faso), durant lequel CanalOlympia a diffusé une sélection de films dans ses salles Idrissa Ouédraogo et Yennenga.

Accompagner et valoriser les talents

Dès 2018, Canal+ France a créé une Direction des talents artistiques afin de renforcer la relation des chaînes avec les talents prometteurs. L'entité est partenaire d'initiatives qui encouragent l'écriture, la réalisation ou la production d'œuvres audiovisuelles : les Résidences avec le magazine *So Film*, dédiées aux courts et longs-métrages de genre, la Résidence « jeune public » avec le studio Folimage, dédiée à la réalisation de films

d'animation et les résidences *Talent Unlimited*. *Cannesfilms Unlimited* (dédiée à l'écriture de films) et *Canneseries Unlimited* (dédiée à l'écriture de séries) ont été lancées en 2017 par Vivendi, en partenariat avec la ville de Cannes, l'Université Côte d'Azur et la Fondation Université Côte d'Azur pour accueillir les talents de l'écriture de demain. Depuis leur création, 63 auteurs ont pu bénéficier du programme des Résidences *Talent Unlimited*. En 2021, *Talent Unlimited* a renforcé son engagement puisqu'à partir de 2022, le lauréat de chaque catégorie verra son projet bénéficier d'un processus de mise en développement au sein de Groupe Canal+. Ce dernier est également partenaire d'universités et de programmes de formation reconnus dans les métiers de l'audiovisuel et du cinéma comme, par exemple en Pologne, Wajda Film School et Warsaw Film School et la FEMIS en France. Au Royaume-Uni, Studiocanal, la filiale cinéma du groupe, est partenaire de la London Screen Academy, et propose des masterclass aux étudiants. Ce partenariat fait également intervenir Havas Londres afin de détecter de nouveaux talents de la réalisation.

Canal+ International valorise les talents devant et derrière la caméra, grâce à des appels à projets, des concours, des castings, des rencontres, des formations et des collaborations avec des producteurs locaux. En Afrique, le groupe a ainsi constitué un vivier de talents qu'il aide à évoluer grâce à des formations aux métiers de l'audiovisuel, notamment en collaboration avec *Vivendi Create Joy*. Au Nigéria, Rok Studios propose des stages au cours desquels les nouveaux talents sont exposés aux diverses activités de production et bénéficient d'une aide financière pour réaliser leur premier court-métrage.

Editis a pour ambition de découvrir et d'accompagner les auteurs, aussi bien en devenir que renommés. Le groupe a noué des partenariats avec des écoles prestigieuses (Les Gobelins, l'École de l'image pour Nathan et l'École nationale des chartes pour Perrin) et des plateformes d'auto-édition ou d'écriture en ligne pour développer et accompagner ses talents.

132 nouveaux auteurs publiés en France en 2021

En plus de l'excellence des équipes et de la notoriété des marques qui attirent les nouveaux talents vers le groupe, les diverses activités de Vivendi dans les industries créatives permettent à chaque métier d'être à l'écoute des évolutions des talents des autres activités du groupe. Cette richesse de métiers créatifs participe aussi à la fidélisation des talents, qui est un enjeu majeur de développement pour Vivendi.

■ 4.3.2.2. Fidéliser les talents

L'une des forces de Vivendi réside dans sa capacité à permettre aux talents d'enrichir leurs champs d'expression et de création. Ainsi, différents métiers de Vivendi font partie de comités de revue de talents groupe (Studiocanal, les antennes de Groupe Canal+, Editis) afin de développer la diversification des talents et être capable de leur proposer en continu des projets « maison » innovants et porteurs.

L'une des missions majeures de la Direction des talents artistiques de Groupe Canal+ en France est notamment de veiller à la longévité de la collaboration avec ses talents. Cette Direction met en place l'engagement contractuel des talents via des contrats d'images ou des contrats de préférence qui permettent au groupe d'avoir un droit de premier regard sur les projets des talents.



1. Résidence Talent Unlimited
2. Création Originale Mami Wata

Chez Studiocanal, un document intitulé *Talent tracking document* est tenu à jour et partagé entre l'ensemble des équipes de production (France, International, série). Ce document référençant les talents repérés (réalisateurs, acteurs, scénaristes) est mis à jour quasi quotidiennement et examiné en réunion tous les mois avec les membres du Comité de direction de Studiocanal en charge des unités de production.

Editis a poursuivi sa création de formats innovants au service des auteurs dans la lignée de « Derrière l'écran » (masterclass réunissant auteurs et producteurs) et « Du livre à l'écran » (six sessions de pitch avec plus de 200 producteurs connectés en *live* à chaque fois) avec le Bureau des Auteurs qui permet, depuis 2020, à près de 200 auteurs du groupe de partager leur expertise lors de conférences. De plus, Editis a lancé en 2021 deux nouveaux formats. D'une part, le Studio des Auteurs aide les auteurs à concrétiser leurs projets audiovisuels en cofinanciant avec des producteurs le développement de projets sélectionnés (par exemple avec des producteurs tels que Studiocanal, Newen France ou Cinéflerance Studios). D'autre part, le Portail Auteurs, pour les auteurs français de nouveautés du pôle Littérature, met à disposition des auteurs des documents et informations essentiels, en ligne. Le groupe s'affirme comme incubateur de projets du monde du livre, rassemblant ceux qui veulent donner libre cours à la créativité et à la disruption.

■ 4.3.2.3. Valoriser les contenus et les talents locaux

Avec une présence dans près de 80 pays, Vivendi accorde la plus grande importance au soutien et à la valorisation des contenus et des talents locaux, essentiels pour ses publics et pour son développement. En effet, le groupe a la volonté d'être au plus près de ses audiences et d'adapter ses contenus aux cultures locales. Les contenus du groupe sont disponibles dans 46 langues ou dialectes.

Groupe Canal+ joue un rôle majeur dans le développement de l'audiovisuel et du cinéma tant en France qu'à l'international. En 2021, à travers ses chaînes et ses studios, il a investi près de 500 millions d'euros dans le cinéma français et européen.

En France, 48 % des films agréés par le CNC ont fait l'objet d'un préachat de la chaîne Canal+

Le groupe investit dans les contenus et talents locaux partout où il est présent, ce qui lui permet de produire et de diffuser des contenus de qualité, répondant à l'attente des publics dans les zones où il est présent et ainsi se positionner comme l'un des leaders de l'audiovisuel sur ses différents marchés.

En Afrique, Canal+ International fédère ses talents phares en développant des contenus de grande qualité, conformes aux attentes locales, tels que des séries qui s'installent dans le paysage audiovisuel local dans la durée, à l'instar des séries Canal+ Original primées *Manjak* d'Anna Gomis, prix Ubuntu d'Or du festival l'Afrique fait son cinéma, et *Mami Wata* de Samantha Biffot, prix de la meilleure série au festival *Écrans Noirs*.

L'entité développe et fidélise également son vivier de talents grâce à des masterclass et à une offre de formation avec Canal+ University destinée à différents acteurs de la filière audiovisuelle (producteurs, acteurs, journalistes, scénaristes). Ainsi, en 2021, Canal+ Afrique a diffusé dans *enQUÊTE d'Afrique* sept reportages réalisés par sept JRI (journalistes reporters d'images) formés pendant l'année par Canal+ University. Les meilleurs d'entre eux sont amenés à travailler pour les différents magazines de la chaîne comme *Bonjour Santé*, *Start-Up* ou *Affaires*. Pour le lancement en décembre 2021 de la chaîne Nathan TV, la première chaîne éducative en français en Afrique francophone, créée avec les savoir-faire conjoints de Canal+ et Nathan (Editis), Canal+ a mis en place des sessions de formation éditoriale pour les équipes éditoriales et de production locales. Editis a par ailleurs développé Nimba Éditions, une maison d'édition créée en 2020 qui a pour vocation de révéler la vitalité de la création africaine en proposant un catalogue riche et des collections variées, en phase avec un lectorat africain présent et à venir. Parmi leurs nombreuses publications, *Les enquêtes de Konan* et *Amma* connaissent un fort succès.

Vivendi Village apporte également un soutien important aux talents et au cinéma émergents en Afrique. Les salles CanalOlympia diffusent des films africains du pays ou de la région dans lesquelles elles sont implantées avec la volonté d'accompagner, dans la durée, l'émergence d'un cinéma local. Le réseau CanalOlympia accueille de nombreux artistes locaux pour des concerts et spectacles. En 2021, plus de 100 événements et 27 films locaux ont été programmés dans ses salles.

En Outre-mer, Groupe Canal+ propose des contenus complémentaires à ceux édités en France métropolitaine. Les entités de Canal+ Outre-mer mettent en œuvre des initiatives permettant de détecter des talents et des contenus proches de leurs audiences en participant à de nombreux festivals et concours. Elles financent également, depuis de nombreuses années, des productions audiovisuelles locales auxquelles les chaînes Canal+ offrent une vraie visibilité.

Avec l'acquisition récente de la société de production Kino Swiat, Canal+ Pologne joue un rôle encore plus important dans la production et la diffusion de contenus locaux. En effet, Kino Swiat est l'un des principaux distributeurs et producteurs de films indépendants opérant depuis près de vingt ans dans le pays. En 2021, il a financé 22 films et quatre séries polonaises.

4.3.3. AGIR ENSEMBLE POUR PERMETTRE À CHACUN D'AVOIR UN IMPACT POSITIF

Le troisième pilier de la stratégie RSE de Vivendi, *Creation with All*, porte en lui l'implication de tous pour construire ensemble un monde plus responsable et plus durable. *Creation with All* a pour objectif d'inclure toutes les parties prenantes, internes et externes, afin que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice.

■ 4.3.3.1. Soutenir l'engagement des collaborateurs

La RSE devient un engagement crucial des entreprises. Les collaborateurs attendent de leur entreprise non seulement qu'elle s'engage mais aussi qu'elle leur permette de prendre part à ces engagements.

À tous les niveaux du groupe Vivendi, des communications internes régulières partagent les dernières nouveautés en matière de RSE aux collaborateurs. Parmi elles, *Creation for the Future News*, la newsletter mensuelle du groupe, *Canal+ et toi*, newsletter engagée de Canal+, *Impact+*, newsletter RSE de Havas Group ainsi que *Dare!*, bi-annuel de Havas Group qui accorde une place importante aux sujets d'engagements et de responsabilité sociétale et environnementale.

En 2021, de nombreux webinaires ont été proposés sur les thématiques RSE, à l'instar de la présentation de la nouvelle stratégie RSE de Vivendi à tous les collaborateurs du groupe à travers le monde, de la série d'événements *Road to COP26* (voir section 4.1.4.1.) ou encore de la série de conférences digitales internes *Lumière sur* proposée par Groupe Canal+.

Mécénat de compétences

Afin de permettre à chaque collaborateur de participer aux initiatives engagées du groupe, Vivendi encourage le mécénat de compétences sous différentes formes. Le programme de mécénat de compétences porté par *Vivendi Create Joy* en est un symbole fort. En effet, ce programme permet aux collaborateurs qui le souhaitent de mettre leurs compétences au profit d'associations partenaires du groupe via une plateforme d'engagement (pour en savoir plus sur *Vivendi Create Joy*, se référer à la section 1.1.3.).

En 2021, Vivendi s'est également engagé auprès de l'initiative 1 jeune, 1 solution, notamment avec « 1 jeune, 1 mentor », un programme national de mentorat destiné à soutenir les jeunes, en particulier ceux qui arrivent sur le marché de l'emploi, et dont on sait qu'ils ont été particulièrement touchés par la crise sanitaire. Le groupe souhaite offrir aux collaborateurs de tous les métiers de Vivendi la possibilité de jouer un rôle décisif dans l'avenir des jeunes éloignés de l'emploi, en leur redonnant confiance en eux et en les guidant dans leurs choix, pour optimiser ainsi leurs chances de trouver un emploi. La première promotion de Vivendi Mentorat a vu le jour en janvier 2022.

Les collaborateurs du groupe se sont également engagés dans le soutien aux personnes en situation de handicap. Lors du Duoday 2021, qui a eu lieu pendant la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) (voir section 4.3.1.2.), plus de 30 personnes en situation de handicap ont été accueillies dans les différentes entités du groupe, pour former des binômes avec des collaborateurs en France métropolitaine et en Outre-mer. Les « duos » ainsi constitués sont un encouragement pour une meilleure inclusion des personnes handicapées en entreprise.

Chacun des métiers peut compléter la démarche d'engagement du groupe avec le déploiement de programmes de mécénat et de solidarité en relation avec ses domaines d'activité. L'agence BETC a, par exemple, créé un partenariat avec l'association Kodiko, dont l'objectif est de favoriser l'insertion professionnelle de personnes réfugiées via des programmes de mentorat réalisés par des collaborateurs de l'agence.

Pro bono

Chaque année, les agences de Havas Group mettent leur talent et leur savoir-faire au service de campagnes de communication d'associations et d'initiatives à but non lucratif. En 2021, de nombreuses campagnes pro bono ont été réalisées pour des associations parmi lesquelles La France s'engage, SOS Racisme, le Psychodon, en France ; Light up the Planet, en Hollande ; la fondation Theodora en Espagne ; Right to Read en Afrique du Sud ; Vida Wasi au Pérou ; ou Yellowstone et Watts2Boston Foundation aux États-Unis. L'agence BETC a conçu la campagne nationale pour la SEEPH 2021 (voir section 4.3.1.2.) dont les spots de sensibilisation ont été largement diffusés, en particulier sur les chaînes de Groupe Canal+, à titre gracieux.

Dailymotion a également offert de l'espace publicitaire sur sa plateforme à des associations comme AIDES, la Fondation des hôpitaux™, et l'Institut national du cancer.

837 collaborateurs se sont engagés dans des actions pro bono ou de mécénat de compétences en 2021

Actions solidaires

Havas Village et l'agence BETC ont mis en place, avec la société microDON, l'arrondi sur salaire. Les collaborateurs sont encouragés à se mobiliser avec un micro-don prélevé sur leur salaire et versé à l'association de leur choix à partir d'une liste proposée par l'agence.

Parmi les nombreuses actions du groupe figurent également : en France, le soutien de Groupe Canal+, Havas Group et *Vivendi Create Joy* à la Fondation de la 2^e chance, et celui de BETC, Groupe Canal+ et Dailymotion à la Fondation des hôpitaux™ ; en Afrique, le projet Orphée, une initiative panafricaine de Canal+ International dont l'objectif principal est la remise en état de salles de loisirs dans les centres d'accueil et orphelinats afin d'offrir à des enfants fragilisés divertissement et éducation (voir section 4.2.2.1.) ; et, en Europe, l'association Samaritan's Purse, soutenue par M7 (filiale de Canal+ International), avec des dons de jouets et de matériels éducatifs à des enfants dans des zones défavorisées en Europe de l'Est.

Au sein de Vivendi Village, la salle de l'Olympia s'engage activement aux côtés d'associations. C'est ainsi qu'en 2021, malgré une activité réduite en raison de la pandémie, l'Olympia a accueilli huit événements caritatifs ou engagés (voir section 4.3.3.3.).

Au total, plus de 8 millions d'euros ont été offerts par le groupe en 2021 à des programmes de solidarité, actions de partenariat et mécénat, dons en nature et soutien pro bono.

■ 4.3.3.2. Œuvrer pour l'égalité des chances envers nos métiers

Vivendi, dans une logique d'égalité et de diversification des sources de talents, a pour volonté d'encourager les plus jeunes, quel que soit leur milieu social ou géographique, à développer leurs talents et envisager une carrière dans les métiers du groupe, où la diversité est assurément une richesse.

Soucieux de permettre aux jeunes des quartiers moins favorisés de trouver leur voie et de croire en leurs capacités à se construire un avenir porteur de sens, Vivendi est depuis 2019 partenaire du PaQte (Pacte avec les quartiers de toutes les entreprises). En 2021, Havas Group avec Havas kids, Gameloft, Studiocanal et Editis ont maintenu, malgré la situation sanitaire, l'accueil de collégiens de 3^e scolarisés en zones d'éducation prioritaire, pour leur stage de découverte de l'entreprise, accompagnés par l'association ViensVoirMonTaf. Et, afin de palier l'impossibilité d'accueillir des collégiens dans leurs locaux en 2021 pour cause de contraintes sanitaires, d'autres métiers du groupe comme BETC, Dailymotion ou encore Canal+ Réunion ont participé à *Innov'Ton Stage*, un dispositif digital alternatif aux stages de 3^e destiné aux collèves des zones REP (réseau d'éducation prioritaire) et REP+, proposé par le programme *Innov'Avenir* du réseau Les Entreprises pour la Cité, que Vivendi soutient depuis plusieurs années. Dans ce cadre, des collaborateurs sont intervenus en ligne pour expliquer aux jeunes collégiens leur métier et répondre à leurs interrogations.

Le programme *Vivendi Create Joy* permet également de sensibiliser et former les jeunes aux métiers du groupe, avec des projets et des formations adaptées (voir section 1.1.3.).

Certains talents peuvent ainsi accéder aux métiers du groupe. C'est ainsi que la série *Narvalo* de Canal+, pour ses saisons 1 et 2, a laissé leur chance, devant et derrière les caméras, à des jeunes issus de formations soutenues par *Vivendi Create Joy*.

6 741 jeunes formés pour un plus grand accès à nos métiers par Vivendi Create Joy et Groupe Canal+

Le groupe soutient aussi d'autres projets et associations pour l'égalité des chances. Ainsi, Havas Paris, accueille chaque année des jeunes adultes soutenus par le Secours populaire dans le cadre de l'Été créatif. Havas New York a, quant à lui, accueilli six stagiaires du programme MAIP (*Multicultural Advertising Internship Program*), pour faire connaître les métiers de la publicité à des jeunes professionnels issus de milieux

défavorisés. Havas New York a également soutenu un programme pour Harlem Children's Zone, qui a pour objectif de mettre fin à la pauvreté qui se transmet de génération en génération dans certains quartiers.

Pour s'adapter à la situation sanitaire, en 2021, Canal+ en France a organisé en digital sa journée annuelle de recrutement pour l'égalité des chances.

■ 4.3.3.3. Faciliter l'engagement des clients

Dans le cadre de *Creation with All*, Vivendi souhaite utiliser ses contenus, ses projets et son influence afin de permettre à ses clients de l'accompagner dans son engagement sociétal.

Havas Media a ainsi lancé plusieurs *marketplaces* responsables proposant à ses clients de rediriger leurs budgets d'achats médias en faveur de médias engagés dans des réflexions environnementales et sociétales. Les agences Havas Paris, Havas Events et BETC continuent, par ailleurs, de promouvoir auprès de leurs clients le dispositif *Solidarité Climat*, une initiative visant à compenser l'empreinte carbone de l'ensemble des productions (audiovisuelles, print, digitales et événementielles).

Les ouvrages solidaires d'Editis permettent aux acheteurs d'allier plaisir de la lecture et impact positif, grâce au versement d'une partie ou de la totalité des ventes à des associations. Par exemple, depuis 2014, l'édition des sept premiers tomes de *13 à table !* a permis de distribuer près de six millions de repas aux Restos du cœur. Pour ce projet, chaque acteur de la chaîne du livre offre son savoir-faire afin que l'intégralité des recettes soit reversée aux Restos du cœur. Chaque ouvrage solidaire acheté équivaut à quatre repas distribués.

Vivendi Village permet également, grâce à des créneaux réservés aux associations lors de ses festivals et dans ses salles dont l'Olympia, de toucher les spectateurs et leur permettre de soutenir les causes qui leur tiennent à cœur. En 2021 ont ainsi eu lieu à l'Olympia des événements en faveur d'associations et de projets engagés, à l'instar de : Helen Keller, EliseCare, Diversidays, La Nuit du Bien Commun, Leurs voix pour l'espoir, Psychodon, Premiers de cordée ainsi que 1 jeune, 1 solution.

SECTION 5. TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS

5.1. Indicateurs sociétaux

	2021	2020
Talents externes et pertinence culturelle		
Part des montants dépensés par Groupe Canal+ dans les contenus locaux	plus de 50 %	45 %
Nombre d'heures de formation dispensées par Canal+ International et Studiocanal aux talents créatifs (a)	103 386	51 686
et nombre de personnes formées	758	(b) nd
Nombre de nouveaux talents publiés par Editis en France	132	(b) nd
Contenus à impact		
Nombre d'heures de sensibilisation et de formation aux contenus à impact dispensées aux collaborateurs (c)	2 303	(b) nd
Nombre de contenus traitant d'enjeux environnementaux proposés dans l'année (d)	372	(e) nd
Nombre de campagnes pro bono réalisées par Havas	78	77
Accès à la culture et promotion du patrimoine		
Nombre de bénéficiaires des actions en faveur de l'accès à la culture pour les publics éloignés (France)	11 258	(b) nd
Nombre de titres du catalogue restaurés et numérisés par Studiocanal	120	132
Nombre d'ouvrages d'Editis adaptés aux dys- ou mis à disposition d'associations pour être adaptés en format accessible	1 531	(b) nd
Contenus responsables		
Nombre de campagnes de Havas Group faisant l'objet d'intervention des autorités de régulation et d'une demande de retrait	1	1
Nombre d'interventions des autorités de régulation audiovisuelle à l'encontre des chaînes éditées par Groupe Canal+	23	(e) nd
<i>Au cours de l'année 2021, Groupe Canal+ a reçu, en France, pour l'ensemble de ses chaînes, huit mises en garde, quatre mises en demeure et une sanction de l'Arcom (anciennement Conseil supérieur de l'audiovisuel). Par décision du 17 mars 2021, l'Arcom a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 200 000 euros à l'encontre de la chaîne CNews ; la chaîne a décidé de former un recours auprès du Conseil d'État visant à l'annulation de cette décision. Hors France, Groupe Canal+ a reçu, pour l'ensemble de ses chaînes, une mise en garde, deux mises en demeure et sept sanctions pécuniaires de faibles montants (inférieurs à 2 000 euros).</i>		
Engagement des collaborateurs		
Nombre de collaborateurs impliqués dans des actions pro bono/mécénat de compétences	837	(f) 627

(a) Les heures comptabilisées sont celles dispensées par les équipes et les partenaires de Groupe Canal+ en tenant compte du nombre de personnes formées.

(b) Nouvel indicateur établi en 2021, donnée non disponible pour l'exercice 2020.

(c) Les heures comptabilisées tiennent compte du nombre de personnes sensibilisées ou formées.

(d) Cet indicateur couvre : les contenus mis en avant par Groupe Canal+ pour leur traitement des enjeux environnementaux lors de temps forts éditoriaux dédiés (pour les programmes comportant plusieurs épisodes, le nombre total d'épisodes a été pris en compte) ; les campagnes de Havas Group évoquant les enjeux liés au changement climatique ; les ouvrages en lien avec l'environnement publiés par Editis ; les jeux de Gameloft traitant d'enjeux environnementaux ; les festivals, spectacles et événements traitant d'enjeux environnementaux proposés par Vivendi Village.

(e) Indicateur non disponible à isopérimètre pour l'exercice 2020.

(f) Afin d'assurer sa comparabilité avec les données 2021, la donnée relative à l'exercice 2020 a été retraitée en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier en section 7.1.).

Des indicateurs complémentaires relatifs aux risques « Santé et sécurité des usagers » et « Dialogue avec les clients et satisfaction quant aux produits et services » sont suivis par les métiers concernés de Vivendi. 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.

5.2. Indicateurs sociaux

	2021	% de l'effectif groupe	2020 (a)	% de l'effectif groupe
Effectifs				
Effectifs - Total	35 911	-	33 343	-
Effectifs - Hommes	16 959	47 %	16 134	48 %
Effectifs - Femmes	18 952	53 %	17 209	52 %
Effectifs en contrat CDI	32 094	89 %	30 183	91 %
Effectifs en contrat CDD	3 817	11 %	3 160	9 %
Effectifs - Cadres	14 704	41 %	12 613	38 %
Dont Femmes	7 597 (52 %)	-	6 343 (50 %)	-
Effectifs par âge				
Collaborateurs de moins de 25 ans	3 293	9 %	2 542	7 %
Collaborateurs de 25 à 34 ans	14 387	40 %	13 924	42 %
Collaborateurs de 35 à 44 ans	9 895	28 %	9 349	28 %
Collaborateurs de 45 à 54 ans	5 779	16 %	5 274	16 %
Collaborateurs de 55 ans et plus	2 557	7 %	2 254	7 %
Effectifs par zone géographique				
Afrique	2 473	6,9 %	2 266	6,8 %
Amérique du Nord	4 662	13,0 %	4 480	13,4 %
Amérique du Sud et centrale	2 894	8,1 %	2 461	7,4 %
Asie-Pacifique	4 932	13,7 %	4 819	14,5 %
Europe	20 950	58,3 %	19 317	57,9 %
Dont France	11 556	32,2 %	10 148	30,4 %
Mouvements				
Turnover volontaire (b)				
Vivendi	17,6 %	-	10,1 %	-
Dont Groupe Canal+	3,9 %	-	3,2 %	-
Dont Havas Group	25,4 %	-	13,4 %	-
Dont Editis	2,3 %	-	2,3 %	-
Dont Gameloft	17,6 %	-	13,3 %	-
Dont Vivendi Village	9,2 %	-	5,6 %	-
Dont Nouvelles Initiatives	12,5 %	-	11,0 %	-
Dont Corporate	1,9 %	-	0,0 %	-
Total embauches/entrées	10 375	-	6 366	-
Dont embauches en CDI	7 069 (68 %)	-	3 985 (63 %)	-
Total départs	9 366	-	8 713	-
Dont départs de CDI	7 302 (78 %)	-	6 241 (72 %)	-
Dont démissions de CDI	5 323 (57 %)	-	3 223 (37 %)	-
Dont licenciements individuels de CDI	1 110 (12 %)	-	1 079 (12 %)	-
Dont licenciements économiques de CDI	553 (6 %)	-	1 427 (16 %)	-

	2021	% de l'effectif groupe	2020 (a)	% de l'effectif groupe
Évolution de carrière				
Nombre de contrats CDD transformés en contrats CDI	824	-	654	-
Formation (c)				
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'actions de formation	24 327	(d) 74 %	23 531	(d) 74 %
Heures de formation	300 009	-	302 093	-
Heures de formation dispensées par participant (moyenne)	12,3	-	12,8	-
Absentéisme (c)				
Taux d'absentéisme global (b)	3,4 %	-	3,6 %	-
Dont Taux d'absentéisme maladie (b)	1,7 %	-	1,9 %	-
Santé et sécurité (c)				
Taux d'accidents du travail avec arrêt (b)	0,19 %	-	0,21 %	-
Dont Groupe Canal+	0,23 %	-	0,20 %	-
Dont Editis	1,45 %	-	1,42 %	-
Taux de fréquence (b)	1,12	-	1,11	-
Dont Groupe Canal+	1,41	-	1,22	-
Dont Editis	9,68	-	9,20	-
Taux de gravité (b)	0,04	-	0,05	-
Dont Groupe Canal+	0,03	-	0,03	-
Dont Editis	0,37	-	0,50	-
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs (c)				
Accords collectifs signés ou renouvelés (France)	44	-	47	-
Dont relatifs aux rémunérations et à l'épargne salariale	28 (64 %)	-	23 (49 %)	-
Dont relatifs aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité	11 (25 %)	-	15 (32 %)	-
Organisation du temps de travail				
Effectif à temps plein	34 539	96 %	31 864	96 %
Effectif à temps partiel	1 372	4 %	1 479	4 %
Insertion professionnelle et handicap				
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	358	-	360	-

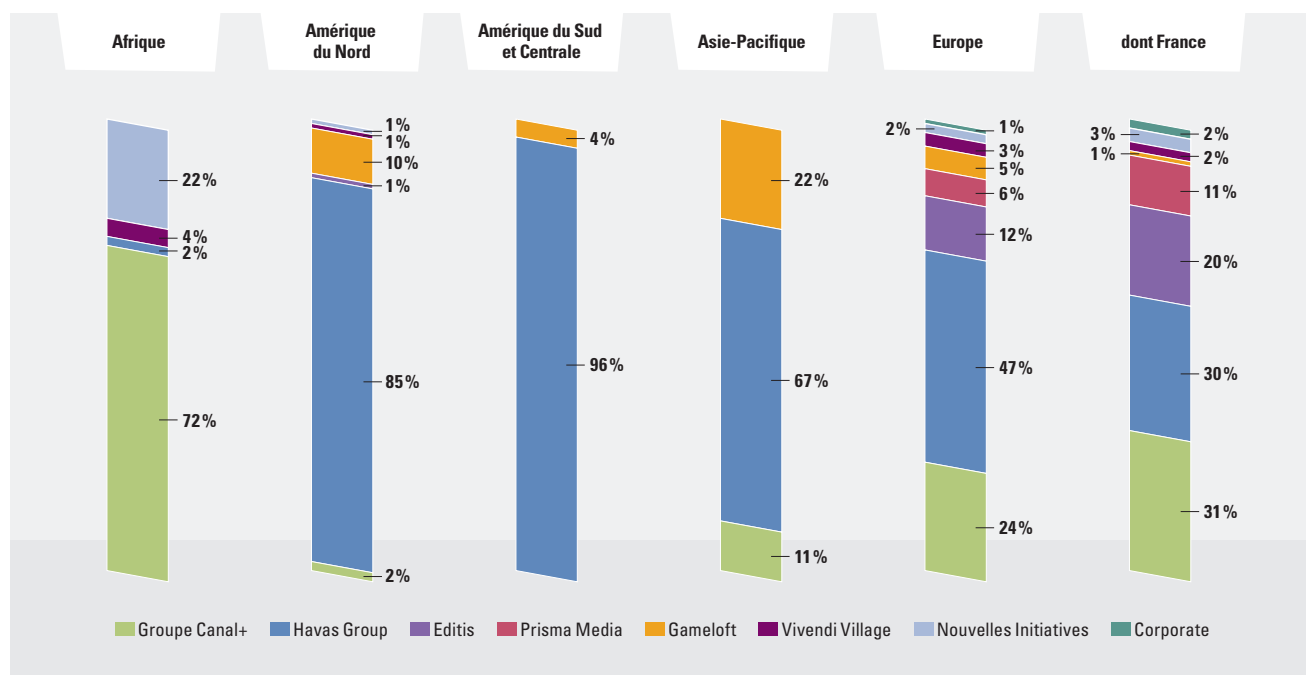
(a) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(b) Pour la méthode de calcul de cet indicateur, se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.

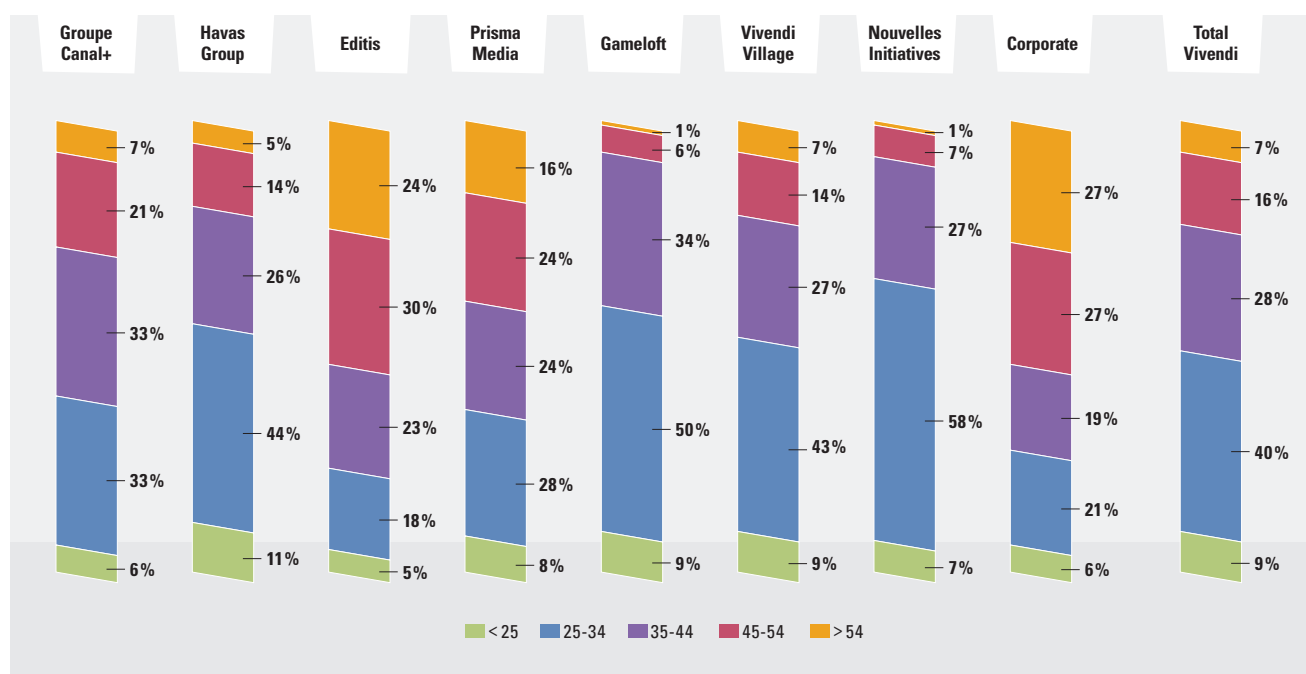
(c) À compter de 2021, les entités dont l'effectif total au 31 décembre est inférieur à 15 ne reportent que les données relatives aux effectifs et aux mouvements d'effectifs (i.e. pas les données concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs). Les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en ce sens afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(d) En pourcentage de l'effectif de reporting social, i.e. hors entités entrant dans le périmètre, et notamment hors Prisma Media, et hors entités dont l'effectif au 31 décembre est strictement inférieur à 15 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

Effectifs des métiers par zone géographique au 31 décembre 2021



Effectifs des métiers par tranche d'âge au 31 décembre 2021



5.3. Indicateurs environnementaux

	Unités	2021	2020 (a)
Énergie			
Consommation d'électricité	MWh	78 404	81 498
Consommation d'électricité issue de sources renouvelables	MWh	17 537	14 822
Consommation de gaz naturel	MWh PCS	4 597	3 690
Consommation de fioul domestique	litres	610 391	222 579
Consommation de vapeur utilisée pour le chauffage	MWh	7 782	6 313
Consommation de froid (réseau de froid urbain)	MWh	2 953	3 051
Consommation de gazole par la flotte de véhicules	litres	2 067 627	1 896 067
Consommation d'essence par la flotte de véhicules	litres	1 236 749	956 952
Consommation de GPL par la flotte de véhicules (b)	litres	1 930	320
Consommation d'énergie totale	GJ	536 722	500 715
Consommation de matière			
Achats de papier	tonnes	43 916	35 782
Achats de plastiques, acryliques utilisés dans la fabrication de produits mis sur le marché par une entité du groupe	tonnes	196	238
Achats de carton	tonnes	4 235	1 800
Achats de bois utilisé dans la fabrication de produits mis sur le marché par une entité du groupe	tonnes	422	347
Déchets			
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE)	tonnes	661	451
Quantité totale de déchets d'équipements électroniques et électriques (DEEE) valorisés	tonnes	361	350
Quantité totale de déchets dangereux (hors DEEE)	tonnes	20	21
Quantité totale de déchets non dangereux	tonnes	20 237	32 643
Quantité totale de déchets non dangereux recyclés ou valorisés	tonnes	18 328	30 659

(a) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(b) Seules deux entités du groupe sont concernées par cet indicateur.

Émissions de gaz à effet de serre

	Unités	2021	2020 (a)
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 (b)	tonnes éq. CO₂	14 764	12 960
Sources mobiles	tonnes éq. CO ₂	10 000	8 671
Sources fixes	tonnes éq. CO ₂	4 764	4 289
Dont réfrigérants	tonnes éq. CO ₂	1 833	2 789
Dont fioul domestique	tonnes éq. CO ₂	1 947	710
Dont gaz naturel	tonnes éq. CO ₂	984	790
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (c)	tonnes éq. CO₂	23 430	22 775
Dont électricité (y compris électricité issue d'énergies renouvelables)	tonnes éq. CO ₂	21 909	21 527
Dont vapeur	tonnes éq. CO ₂	1 455	1 181
Dont réseau de froid	tonnes éq. CO ₂	66	67
Émissions GES liées au scope 3 (d)	tonnes éq. CO₂	111 622	81 029
Déchets dangereux (incluant les DEEE)	tonnes éq. CO ₂	284	197
Déchets non dangereux	tonnes éq. CO ₂	1 740	2 807
Déplacements professionnels	tonnes éq. CO ₂	11 277	14 363
Achats de matières premières	tonnes éq. CO ₂	42 727	34 338
Dont plastiques	tonnes éq. CO ₂	554	674
Dont papier	tonnes éq. CO ₂	40 505	32 950
Dont carton	tonnes éq. CO ₂	1 652	702
Dont bois	tonnes éq. CO ₂	16	13
Immobilisations (bâtiments loués ou possédés) (e)	tonnes éq. CO ₂	8 570	27 329
Fret (aérien, maritime, routier)	tonnes éq. CO ₂	4 298	1 904

(a) Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021, les données relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 (se reporter à la note méthodologique relative au reporting extra-financier section 7.1.).

(b) 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).

(c) 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.

(d) Le scope 3 correspond aux autres émissions produites par les activités du groupe qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète, par exemple : les achats de matières premières (papier, carton, plastiques...), la gestion des déchets générés par les activités des filiales de Vivendi, les déplacements professionnels des collaborateurs... Les émissions de gaz à effet de serre relatives aux achats de services et de contenus ainsi que les émissions générées par l'utilisation des produits et services vendus ne sont pas reprises dans les chiffres mentionnés ci-dessus, en raison d'un degré d'incertitude élevé portant sur le calcul de ces émissions. En 2020, les postes d'émission suivants ont été ajoutés : émissions de GES liées aux achats de carton (hors emballage) utilisé pour la fabrication de produits, aux achats de bois utilisé dans la fabrication de produits et aux achats de papier pour l'impression de livres et émissions liées au fret routier (Editis uniquement).

La méthodologie de calcul utilisée est détaillée dans le paragraphe « Précisions et limites méthodologiques relatives aux indicateurs » de la note méthodologique (voir section 7.1.5.), 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 (www.vivendi.com).

(e) Lorsque les entités de reporting ne sont pas en mesure de communiquer la date de construction ou de prise de bail du bâtiment, les mètres carrés correspondants sont alors exclus du périmètre de calcul des émissions de GES. Le changement de méthodologie de calcul concernant les émissions liées aux immobilisations (bâtiments loués ou possédés) est précisé dans la section 7.1.5.2. « Indicateurs environnementaux ».

SECTION 6. TABLES

6.1. 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 2021
Présentation du modèle de performance globale	chapitre 1 section 2.3.
Description des principaux risques extra-financiers	chapitre 2 section 2
Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques extra-financiers et leurs résultats et indicateurs de performance	chapitre 2 sections 2, 3, 4, 5
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	chapitre 2 sections 2.3. et 4.1.
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	chapitre 2 sections 1.1.2., 4.1.3., 4.2., 4.3.2. et 4.3.3.
Économie circulaire	chapitre 2 section 4.1.2.1.
Lutte contre le gaspillage alimentaire	non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Lutte contre la précarité alimentaire	non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	non pertinente – chapitre 2 section 2.2.2.
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise	chapitre 2 sections 4.3.1.1. et 5.2.
Conditions de travail des salariés	chapitre 2 section 4.3.1.1.
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	chapitre 2 section 4.3.1.2.
Actions de lutte contre l'évasion fiscale	chapitre 2 section 3.2.4.

6.2. Table de correspondance TCFD

Vivendi soutient officiellement les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) depuis décembre 2020. La TCFD est un groupe de travail centré sur les informations financières liées au climat, créé 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 de la TCFD et permet d'identifier les actions menées par Vivendi au regard des recommandations de celle-ci. En complément des informations publiées dans le Document d'enregistrement universel, cette table renvoie également vers les réponses du groupe au questionnaire *CDP Climate Change*, qui prend en compte les recommandations de la TCFD. Les réponses du groupe sont publiques et peuvent être consultées à l'adresse www.cdp.net.

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.	a) CDP Climate Change C1.1, C1.1a, C1.1b
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	b) CDP Climate Change C1.2, C1.2a, C1.3, C1.3a, C2.2, C2.2a
Stratégie		
Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme.	a) CDP Climate Change C2, DEU 2021 – 2.3
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	b) CDP Climate Change C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C3, DEU 2021 – 2.3
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2 °C ou moins.	c) CDP Climate Change C3
Management des risques		
Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat.	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	a) CDP Climate Change C2.2a, C2.2b, C2.2c, C2.3, C2.4, DEU 2021 – 2.3
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	b) CDP Climate Change C2.2d, C2.3a
	c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	c) CDP Climate Change C1.2a, C2.2, C2.2b, C2.3a
Indicateurs et objectifs		
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	a) CDP Climate Change C1.3, C2.3a, C5, C6, C7, C8, C9, C11
	b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1, scope 2, et, si c'est pertinent, scope 3, et les risques correspondants.	b) CDP Climate Change C5, C6, C7, DEU 2021 – 5.3
	c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	c) CDP Climate Change C4

DEU = Document d'enregistrement universel 2021 de Vivendi.

CDP = Réponse 2021 de Vivendi au questionnaire *CDP Climate Change* (disponible sur le site Internet du CDP).

SECTION 7. VÉRIFICATIONS DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

7.1. Note méthodologique relative au reporting extra-financier

7.1.1. 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 publié 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 protocole de reporting des données environnementales, sociales et sociétales des entités du groupe Vivendi 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.

(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.

7.1.2. MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR LES RISQUES RSE

L'élaboration de la cartographie des risques RSE du groupe Vivendi s'appuie sur une méthodologie rigoureuse d'analyse des risques, alignée avec celle utilisée par l'audit interne du groupe pour la cartographie des risques opérationnels, avec pour objectif de garantir une cohérence globale. Cette méthodologie a été mise en place par les équipes RSE du groupe, en collaboration avec le département Sustainability de KPMG.

La méthodologie retenue pour identifier et évaluer les risques RSE est la suivante :

- élaboration d'un univers des risques qui a identifié 17 risques sociaux, environnementaux et sociétaux pour le groupe et ses entités, hormis les risques couverts par d'autres processus (cybersécurité et protection de la vie personnelle, lutte anticorruption...);

- l'univers des risques a été soumis pour évaluation aux sept entités du groupe (Groupe Canal+, Havas Group, Editis, Gameloft, Dailymotion, Vivendi Village et Group Vivendi Africa), et plus d'une quarantaine d'entretiens ont été menés, pour procéder à l'évaluation des risques bruts et identifier les politiques et plans d'actions mis en place pour les maîtriser (risques nets).

Chacune des sept entités du groupe a fait l'objet d'une cartographie des risques distincte, validée par leurs instances dirigeantes respectives. La cartographie du groupe, consolidant l'ensemble des résultats, est présentée en section 2.

7.1.3. INDICATEURS

Les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux sont présentés dans le présent chapitre.

Sauf mention contraire, les indicateurs sociétaux, sociaux et environnementaux se réfèrent à des données consolidées au 31 décembre 2021.

Les données sont publiées sous un format consolidé pour 2021. Pour certains indicateurs, le détail des données 2021 par entité est indiqué.

Afin d'assurer leur comparabilité avec les données 2021 :

- les données sociales et environnementales relatives à l'exercice 2020 ont été retraitées en excluant Universal Music Group qui ne fait plus partie du périmètre de reporting au 31 décembre 2021 ;

- la version retraitée des données sociales 2020 concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs (i.e. toutes les données autres que les effectifs et les mouvements d'effectifs) exclut également les entités dont l'effectif total était inférieur à 15 au 31 décembre 2020, dans le respect des modalités mises en place pour le reporting social à compter de 2021 (se reporter à la section Périmètre du reporting social ci-après).

L'effectif total de ces entités de moins de 15 collaborateurs (hors entités entrées dans le périmètre en 2020) représentait 2,6 % de l'effectif total du groupe Vivendi au 31 décembre 2020 (hors effectif d'Universal Music Group).

7.1.4. 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 entités 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 intervenues entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre de l'année N des entités 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, le décompte de l'effectif est intégré dans le reporting de l'année N. Toutes les autres données seront intégrées lors du reporting de l'année N+1 à moins que l'entité entrante puisse recueillir ces informations pour l'année N.

■ 7.1.4.1. Périmètre du reporting sociétal

Le périmètre du reporting sociétal est le suivant :

- ▶ 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 (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal et Togo), en Asie (Myanmar, Vietnam), en Haïti ainsi qu'à Studiocanal (France, Royaume-Uni, Allemagne et Australie), au groupe M7 et à Thema (focus groupe de deux pays, France et Nigeria, couvrant 77 % des effectifs de l'entité) ;
- ▶ s'agissant de Havas Group, le périmètre de reporting s'applique à l'ensemble du groupe ;
- ▶ s'agissant d'Editis, le périmètre de reporting s'applique à la France (celui-ci représentant plus de 95 % des effectifs du groupe) ;
- ▶ s'agissant de Gameloft, le périmètre s'applique à l'ensemble du groupe ;
- ▶ s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à See Tickets, CanalOlympia, Olympia Production, Copyrights Group, Vivendi Live Ltd et l'Olympia ;
- ▶ s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion et, pour une sélection d'indicateurs, à GVA (actions de formation dispensées aux prestataires ; montants versés au titre de programmes de solidarité, actions de mécénat et de partenariat ; nombre de collaborateurs impliqués dans des actions pro bono/mécénat de compétences ; actions promouvant l'accès à la culture et à l'éducation ; mesures en faveur de l'accessibilité des offres, produits et services).

■ 7.1.4.2. Périmètre du reporting social

Le périmètre du reporting social correspond pour les données relatives aux effectifs à l'ensemble des entités du groupe Vivendi et porte sur 100 % des effectifs.

Dans le reporting social et sauf mention contraire :

- ▶ « Vivendi Village » correspond à l'Olympia, Olympia Production, Petit Olympia, CanalOlympia Talents & Spectacles (présent dans 11 pays d'Afrique), Festival Prod, Strong Live Agency, Yuma, La Frontera, Mr Power, Copyrights Group, théâtre de l'Œuvre, Vivendi Village, Vivendi Sports, Vivendi Live Ltd, CanalOlympia et See Tickets (en Europe et aux États-Unis) ;
- ▶ « Nouvelles Initiatives » correspond à Dailymotion (présent en France, aux États-Unis et à Singapour), Flab Prod, Flab Presse, GVA (présent en France et dans huit pays d'Afrique), Key Square, Pernel Media et Vivendi Content ;

- ▶ « Corporate » comprend le siège de Vivendi SE à Paris et le bureau de New York.

Conformément au protocole de reporting :

- ▶ les nouvelles entités entrant dans le périmètre de reporting en cours d'exercice figurent uniquement dans les tableaux relatifs aux effectifs ;
- ▶ pour l'année 2021, 33 entités sont nouvellement entrées dans le périmètre de reporting, représentant un total de 2 039 collaborateurs et correspondant à : 2 entités pour Groupe Canal+ (54 collaborateurs), 21 entités pour Havas Group (719 collaborateurs), 1 entité pour Editis (3 collaborateurs), 2 entités pour Vivendi Village (8 collaborateurs), 3 entités pour Nouvelles Initiatives (19 collaborateurs), ainsi que les 4 entités de Prisma Media (1 236 collaborateurs) ;
- ▶ à compter de 2021, les entités dont l'effectif total au 31 décembre est inférieur à 15 ne reportent que les données relatives aux effectifs et aux mouvements d'effectifs (i.e. pas les données concernant la formation, l'absentéisme, la santé et la sécurité et les accords collectifs). L'effectif total de ces entités de moins de 15 collaborateurs (hors entités entrées dans le périmètre en 2021) représente 2,3 % de l'effectif total du groupe Vivendi au 31 décembre 2021.

■ 7.1.4.3. Périmètre du reporting environnemental

Le périmètre du reporting environnemental (couvrant plus de 90 % des effectifs, hors Prisma Media, intégré à partir du prochain exercice de reporting) est le suivant :

- ▶ s'agissant de Groupe Canal+, le périmètre du reporting s'applique aux entités situées en France métropolitaine et Outre-mer, en Europe (Allemagne, Espagne, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, République tchèque et Royaume-Uni), en Afrique (15 pays : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Niger, Nigeria, République démocratique du Congo, Sénégal et Togo), en Haïti, en Asie (Myanmar et Vietnam) ainsi qu'en Australie ;
- ▶ s'agissant de Havas Group, le périmètre de reporting s'applique à 173 entités situées dans 48 pays (Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Cambodge, Canada, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Costa Rica, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, États-Unis, France, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Irlande, Israël, Italie, Lettonie, Lituanie, Malaisie, Mexique, Myanmar, Pays-Bas, Pérou, Philippines, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Singapour, Suède, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Turquie, Uruguay, Vietnam) ;
- ▶ s'agissant d'Editis, le périmètre de reporting s'applique à la France pour ce premier exercice (celui-ci représentant plus de 95 % des effectifs du groupe) ;
- ▶ s'agissant de Gameloft, le périmètre du reporting s'applique à 13 pays : Argentine, Australie, Bulgarie, Canada, Chine, Espagne, France, Hongrie, Indonésie, Mexique, Roumanie, Ukraine et Vietnam ;
- ▶ s'agissant de Vivendi Village, le périmètre s'applique à See Tickets SA, See Tickets Ltd, See Tickets BV, See Tickets US, See Tickets AG, Vivendi Live Ltd, Vivendi Village France, à l'Olympia et aux salles CanalOlympia au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, au Congo, en Guinée, à Madagascar, au Sénégal et au Togo ;
- ▶ s'agissant des Nouvelles Initiatives, le périmètre s'applique à Dailymotion (Paris et New York), à GVA Burkina Faso, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Rwanda et Togo, et à Flab Prod ;
- ▶ s'agissant du Corporate, le périmètre s'applique au siège de Vivendi SE à Paris.

7.1.5. 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 de certaines données.

■ 7.1.5.1. Indicateurs sociaux

Effectifs

Les indicateurs relatifs aux effectifs sont communiqués en nombre de collaborateurs à la date du 31 décembre.

Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) sont comptés dans les CDD ; les stagiaires ne sont pas comptés dans les effectifs.

Mouvements d'effectifs

Dans le cas d'une transformation d'un contrat non permanent (CDD) en un contrat permanent (CDI), l'arrêt du CDD et l'embauche en CDI ne sont respectivement comptés ni en départ de CDD, ni en recrutement de CDI.

Turnover volontaire

Le turnover volontaire permet d'isoler la part des départs liés aux démissions de collaborateurs en CDI. Il est défini de la façon suivante :

Nombre de démissions de collaborateurs en CDI de l'année N / Effectif CDI au 31 décembre de l'année N-1.

Formation

Dans les heures de formation effectuées par les collaborateurs, sont comptabilisées aussi bien les heures en présentiel que les heures en e-learning. Quel que soit le nombre de formations suivies par un collaborateur, celui-ci n'est comptabilisé qu'une seule fois en tant que bénéficiaire de formations.

Santé et sécurité

Les taux d'accident du travail avec arrêt, taux de fréquence et taux de gravité sont calculés comme suit :

Taux d'accident du travail avec arrêt

Nombre total d'accidents du travail avec arrêt x 100

Effectif de reporting

Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000

Effectif moyen annuel x heures annuelles effectives travaillées

Taux de gravité des accidents du travail

Nombre de jours perdus pour accidents du travail x 1 000

Effectif moyen annuel x heures annuelles effectives travaillées

Le calcul des heures annuelles effectives travaillées prend en compte la durée de travail annuelle théorique retraitée des jours d'absence.

Taux d'absentéisme

Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an comme suit :

Taux d'absentéisme global

Nombre total de jours d'absence x 100

Nombre de jours travaillés

Le calcul du taux d'absentéisme global inclut les absences pour congé de maternité, paternité et/ou d'adoption.

Taux d'absentéisme maladie

Nombre de jours d'absence pour maladie x 100

Nombre de jours travaillés

■ 7.1.5.2. 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 (à noter qu'à partir du moment où une entité commence à contribuer au reporting environnemental en année N, elle continuera à répondre au reporting environnemental même si ses effectifs repassent sous le seuil des 25 collaborateurs).

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 du 17 octobre 2019 pour certains postes ajoutés pour la campagne de reporting 2020. 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'estimations 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 dix mois sur douze par exemple, ou ratio par mètre carré, 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. La donnée 2020 a été recalculée pour corriger une erreur dans l'utilisation d'un facteur de conversion.

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 ;
- ▶ 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 bois, 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 (déchets d'équipements électriques et électroniques).

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...).

Une modification a été apportée à compter de l'exercice 2020 concernant la prise en compte des émissions de CO₂ relatives aux immobilisations (bâtiments loués ou possédés) : sont prises en compte les surfaces relatives à des bâtiments/sites loués ou construits sur l'année de reporting sans les amortir, en comptabilisant toutes les émissions associées à la fabrication de cette immobilisation sur l'année N (règle applicable dans le cadre de la méthodologie GHG Protocol, seule méthodologie internationale reconnue pour la mise en place d'une trajectoire *Science-Based Targets*).

7.1.6. 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 entité. Des contrôles de cohérence et une deuxième validation sont effectués par les 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 évolutions entre l'année N-1 et l'année N de tous les indicateurs présentés dans la DPEF.

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

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1681, portée disponible sur www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur la conformité de la déclaration consolidée de performance extra-financière, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration ») aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce et sur la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I. et du II. de l'article R. 225-105 du Code de commerce (ci-après les « Informations ») préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES A LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Directoire :

- ▶ de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- ▶ d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ▶ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ▶ la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- ▶ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- ▶ la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) **(1)**.

(1) ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de douze semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené dix-sept entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions ressources humaines, juridiques, marketing et communication, des affaires sociales et RSE.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- ▶ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- ▶ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III. de l'article L. 225-102-1 ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

- ▶ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement et l'impact des activités sur le changement climatique), 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 : Canal+ UES, Canal+ International Côte d'Ivoire, BETC, Havas Media Ltd, Media Planning Group USA, Sogedif, Interforum France, Gameloft Canada – Montréal, Gameloft Romania – Bucarest, Dailymotion France ;
- ▶ 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 ;
- ▶ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ▶ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 19 % et 51 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (19 % des effectifs et 51 % de consommation d'électricité) ;
- ▶ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-la Défense, le 9 mars 2022

L'Organisme tiers indépendant

Ernst & Young et Associés

Thomas Gault

Directeur 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 volontaire CDI (toutes les activités du groupe).	Les actions au service du recrutement des talents et de la marque employeur (Havas Group, Gameloft).
Nombre d'accords collectifs signés ou renouvelés (Groupe Canal+ en France, Interforum France, Sogedif).	Les actions menées en faveur de la qualité de vie au travail (Havas Group, Gameloft).
Taux de fréquence des accidents de travail (Canal+ UES, Interforum France).	Les programmes de développement des talents et de leadership (Havas Group, Eritis).
Taux de gravité des accidents du travail (Canal+ UES, Interforum France).	L'organisation du dialogue social (Groupe Canal+ en France, Eritis).
Part des salariés formés (toutes les activités du groupe).	Les mesures prises en termes de santé et de sécurité au travail (Groupe Canal+, Eritis, Dailymotion).
Part des femmes dans l'effectif (toutes les activités du groupe).	Les mesures prises en matière de Mixité et Diversité (Eritis, Dailymotion).
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 (scope 1, 2 et 3 – sur toutes les activités du groupe) liés à la consommation d'énergie : ► Sources mobiles ; ► Électricité standard ; ► Déplacements professionnels ; ► Immobilisations (sur toutes les activités du groupe).	Les résultats de la politique en matière de gestion de l'impact des activités sur le changement climatique (Vivendi, Groupe Canal+, Havas Group).
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre (scope 3 – Havas Group et Eritis) liés à la consommation de ressources naturelles : ► Achat de papier ; ► Achat de plastiques.	Les résultats de la politique en matière de gestion des ressources naturelles et de la préservation des écosystèmes (Havas Group, Eritis).
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Nombre de nouveaux talents publiés en France (Eritis).	Les actions mises en œuvre dans le cadre du plan de vigilance (Vivendi).
Nombre d'heures de formation dispensées aux talents créatifs (Canal+ International et Studiocanal).	Les actions mises en œuvre dans le cadre de la politique en matière de traitement des enjeux de transition écologique dans les contenus (Havas Group).
Nombre de titres du catalogue restaurés et numérisés (Studiocanal).	Les mesures prises en matière de dialogue avec les clients et usagers et leur satisfaction quant aux produits et services (Groupe Canal+, Havas Group, Gameloft, Vivendi Village).
	Les actions au service de l'attraction et rétention des talents externes (Groupe Canal+, Eritis, Vivendi Village).
	Les résultats de la politique en matière de pertinence culturelle des contenus (Groupe Canal+, Vivendi Village).
	Les mesures prises en termes de santé et de sécurité des clients et usagers des produits et services (Eritis, Gameloft, Dailymotion, Vivendi Village).
	Les actions mises en œuvre en matière de transparence et l'éthique en matière de pratiques publicitaires (Gameloft).
	Les actions mises en œuvre en matière de respect de la personne et de la représentation des diversités dans les contenus (Eritis, Gameloft, Dailymotion).
	Les actions mises en œuvre en matière de respect du pluralisme et de l'intégrité de l'information (Dailymotion).
	Les actions mises en œuvre en matière d'accessibilité aux contenus (Vivendi Village).



BOÎTE NOIRE

UN FILM DE
YANN GOZLAN

3

FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

FACTEURS DE RISQUES 124

1.1. Risques liés à l'activité	125
1.2. Risques financiers	128
1.3. Risques juridiques	129

CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 130

2.1. Procédures de contrôle interne	130
2.2. Suivi et gestion des risques	132
2.3. Processus clés pour l'information comptable et financière	134
2.4. Information et communication	135
2.5. Perspectives	135

ASSURANCES 136

3.1. Dommages aux biens et pertes d'exploitation	136
3.2. Responsabilité civile	136
3.3. Accidents du travail	136
3.4. Cybercriminalité	136

VARIATIONS SAISONNIÈRES 137

MATIÈRES PREMIÈRES 137

CHAPITRE 3

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.

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 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Le descriptif du programme de conformité et de sa mise en œuvre figure en section 3 du chapitre 2 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 »), entré 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 leur impact et de leur 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	• • •	• • •	• • •
1.1.3. Risques liés à la cybercriminalité	• • •	• • •	• • •
1.1.4. Risques de désintermédiation	• • •	• • •	• • •
1.1.5. Risques liés à la protection des données	• •	• • •	• •
1.1.6. Risques liés aux talents	• •	• •	• •
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	• • •	•	• •

En 2021, nonobstant les incertitudes créées par la pandémie de Covid-19 et bien que ses impacts aient été plus sensibles pour certains pays ou métiers que pour d'autres, Vivendi a su faire preuve de résilience et s'adapter pour continuer de servir au mieux et divertir ses clients, tout en réduisant ses coûts pour préserver ses marges. Les activités ont montré une bonne résistance, en particulier celles de la télévision payante, de même que Havas Group et Editis. En revanche, comme anticipé, les effets de la crise sanitaire ont continué de peser sur certaines activités telles que Vivendi Village (en particulier les spectacles vivants).

Vivendi analyse en permanence les conséquences actuelles et potentielles de la crise. Il est difficile à ce jour de déterminer comment elle impactera ses résultats sur l'exercice 2022. Les métiers liés au spectacle vivant risquent d'être impactés. Le groupe reste néanmoins confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il continue de mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités, ainsi que pour servir et divertir au mieux ses clients et ses publics, tout en respectant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

En 2021, 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.

Au cours de l'exercice 2021, la situation de trésorerie de Vivendi a évolué de 5 301 millions d'euros, passant d'un endettement financier net de 4 953 millions d'euros au 31 décembre 2020 à une position nette de trésorerie de 348 millions d'euros au 31 décembre 2021. Vivendi dispose par ailleurs de capacités de financement importantes. Au 31 décembre 2021, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 2,8 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2021, 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 4,2 années (contre 4,8 années au 31 décembre 2020).

Pour une information détaillée des emprunts et autres passifs financiers et de la gestion des risques financiers, se référer à la note 22 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 figurant dans le présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

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, à travers des exemples spécifiques, de la diversité des métiers du groupe et de leur évolution en 2021, notamment de la distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group N.V. et de l'acquisition de 100 % de Prisma Media.

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 toujours plus concurrentiel et concentré autour de groupes mondiaux intégrés et des GAFAM. Le développement des plateformes de vidéo par abonnement (SVoD) contribue à une concurrence accrue sur l'offre de contenus et à une surenchère des prix d'acquisition des droits exclusifs sur les contenus originaux.

Le marché des droits sportifs reste par exemple spéculatif et de plus en plus complexe à maîtriser, en France et à l'international, avec l'arrivée de nouveaux entrants comme Amazon qui a acquis en 2021 une partie des droits de la Ligue 1 en France.

Face à ces évolutions de marché, 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.

L'acquisition de droits sportifs sur des nouvelles thématiques en exclusivité ou en partenariat avec d'autres diffuseurs et le développement de 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.

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

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 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 des offres et des contenus de Groupe Canal+ avec notamment le développement des services IPTV illégaux (accès à des milliers de chaînes de télévision dont les chaînes sportives premium + contenus VoD pour un tarif annuel compris entre 60 euros et 180 euros). En 2020, M^{me} P. Blassel, Secrétaire générale de l'Hadopi (Haute Autorité pour la

diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet) estimait que 2,5 à 3 millions de personnes consommaient des services IPTV illégaux, et ce, malgré une baisse de l'accès à des contenus piratés depuis 2017 selon une étude de l'EUIPO (Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle) publiée en décembre 2021 (-41 % entre 2017 et 2020 pour la TV). Cette tendance à la baisse est notamment liée aux blocages réguliers des principaux sites pirates obtenus par l'Association de lutte contre la piraterie audiovisuelle (AAPA – *Audiovisual Anti-Piracy Alliance*) au sein de laquelle le groupe est présent à travers Groupe Canal+.

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 notamment 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 intermédiaires techniques pour accélérer les délais de suppression des contenus pirates identifiés (*notice and take-down*) ainsi que des actions judiciaires (plaintes et démantèlements de réseaux pirates sur les différents territoires du groupe). Groupe Canal+ dispose en outre d'une équipe dédiée en charge de la protection des contenus et des offres de télévision payantes en France et à l'international. Elle est assistée par des équipes locales, les équipes juridiques et par plusieurs prestataires spécialisés.

En 2021, des centaines d'événements sportifs en direct et de contenus premium produits ou diffusés par Groupe Canal+ (films et séries) ont fait l'objet d'une surveillance et d'une protection actives sur l'ensemble des territoires. Dans ce cadre, des centaines de milliers de liens illégaux ont

fait l'objet de notifications et de suppressions. Dans le même temps, des millions de résultats redirigeant vers des sites illégaux ont été déréférencés des principaux moteurs de recherche.

Par ailleurs, en France, la fusion entre le CSA et l'Hadopi, actée au 1^{er} janvier 2022 et donnant naissance à l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique), devrait favoriser l'obtention de décisions de blocages visant des sites proposant la retransmission illicite de contenus sportifs.

Vivendi peut subir une perte de chiffre d'affaires liée 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 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 d'intrusion dans les systèmes informatiques ou de saturation des services digitaux, et plus récemment de la menace de cyberattaques avec demande de rançon, 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 (distribution OTT pour Groupe Canal+, publicité sur Internet pour Havas, distribution physique et édition numérique de livres pour Editis, distribution digitale pour Prisma Media...), des marques fortes (contenus Canal+, marques Prisma Media) 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 multifacteur, 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 des infrastructures du groupe à la cybercriminalité 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.

Depuis 2020, la généralisation du télétravail a modifié l'exposition des entités aux risques liés à la cybercriminalité, en raison notamment du recours massif aux outils collaboratifs, du plus grand nombre de systèmes rendus accessibles à distance, de la vulnérabilité accrue des utilisateurs distants et de la fragilisation globale de l'écosystème (partenaires). Les dispositifs de cybersécurité ont été adaptés en conséquence, avec notamment une extension de la double authentification pour les accès à distance, ainsi qu'une adaptation des outils de surveillance.

1.1.4. RISQUES DE DÉSINTERMÉDIATION

Le marché du divertissement évolue 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*, et le développement international d'offres OTT (*Over-the-top*) par les éditeurs ou les négociants de droits contribuent au risque de désintermédiation des métiers du groupe. Le développement de plateformes d'autoédition littéraire ainsi que l'exploitation commerciale non encadrée (droits voisins) des contenus des magazines par des acteurs Internet y participent également. Ces développements pourraient avoir un impact sur l'évolution des offres proposées par le groupe ainsi que sur son chiffre d'affaires et ses résultats opérationnels.

Vivendi porte une grande attention à ces évolutions de marché et bénéficie d'une expertise reconnue et différenciante dans la production, l'éditorialisation, l'agrégation et la distribution des contenus.

Le groupe construit également des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs du marché afin de réduire son exposition au risque de désintermédiation. Par exemple, les offres de Groupe Canal+ ont été enrichies avec l'arrivée en février 2021 de StarzPlay, le service de vidéo à la demande de Starz.

Dans le contexte d'un marché avec 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.

1.1.5. 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 RGPD, notamment en ce qui concerne :

- ▶ la gestion des données des visiteurs sur des milliers de sites Web (Groupe Canal+, Editis, Prisma Media...);
- ▶ le traitement des données personnelles d'abonnés (Groupe Canal+, Editis, Prisma Media) et/ou d'utilisateurs de services en ligne (Prisma Media, Gameloft, Dailymotion).

La perte ou la divulgation de données à caractère personnel peut engendrer des dommages conséquents pour les personnes concernées, engage la responsabilité de Vivendi et pourrait avoir un impact défavorable sur la réputation et sur les activités du groupe.

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).

En 2021, le groupe s'est conformé aux évolutions de la réglementation française applicable en matière d'usage des cookies et autres traceurs dans le délai imparti par la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés).

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 3 du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

1.1.6. RISQUES LIÉS AUX TALENTS

La capacité dans les secteurs de l'édition, des médias, des jeux vidéo et de la publicité à détecter et à fidéliser les talents internes et externes (artistes, auteurs, créatifs, managers, journalistes et profils techniques) est décisive pour le succès du groupe, dans un environnement marqué par la mobilité et la concurrence. Le risque de dépendance à l'échelle du groupe est cependant atténué du fait de la diversité des marchés sur lesquels Vivendi exerce ses activités.

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.

1.1.7. 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 consolidé de Vivendi par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 se décompose comme suit : France (4 863 millions d'euros), reste de l'Europe (2 200 millions d'euros), Amériques (1 264 millions d'euros), Afrique (844 millions d'euros), Asie et Océanie (401 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 ;
- ▶ la situation sanitaire, qui peut soumettre certaines des activités à des mesures temporaires de restriction (production cinématographique, spectacles vivants, fermeture de points de ventes) ;

- ▶ 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, peu significatif dans les résultats financiers du groupe. Vivendi reste attentif car les activités dans les zones les plus à risques sont encore en développement.

1.2. Risques financiers

1.2.1. RISQUE DE VALEUR DE MARCHÉ DES PARTICIPATIONS

Au 31 décembre 2021, 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 9,0 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2021, la moins-value latente afférente aux participations s'élève à environ 2,3 milliards d'euros (avant impôts). La valeur de ces actifs pourrait encore évoluer en fonction de la valeur boursière sous-jacente. Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations aurait une incidence négative d'environ 0,9 milliard 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 a lancé un certain nombre d'initiatives pour accroître ses revenus issus du réseau fixe et générer d'autres sources de revenus autour de ses infrastructures (notamment les *data centers*), 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 MediaForEurope (ex-Mediaset), Vivendi a mis fin au litige qui l'opposait à MediaForEurope et son principal actionnaire, Fininvest, aux termes d'un accord global finalisé le 22 juillet 2021. Le détail des accords conclus le 3 mai et le 22 juillet 2021 figure à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (se reporter au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- la cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG ont été précédées de la cession au profit de Pershing Square Tontine Holdings Ltd de 10 % du capital, soit 7,1 % cédés le 10 août 2021 et 2,9 % cédés le 9 septembre 2021, sur la base d'une valeur d'entreprise de 35 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

1.2.2. RISQUES LIÉS AUX ÉCARTS D'ACQUISITION

Au 31 décembre 2021, la valeur des écarts d'acquisition au bilan de Vivendi est de 9,4 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 à l'infini et/ou une diminution des flux de trésorerie actualisés 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 3,55 points (par rapport à 7,80 %) ou une diminution du taux de croissance à l'infini de 7,29 points (par rapport à 1,00 %) ou une diminution des flux de trésorerie actualisés de 36 % 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 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 – chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

1.2.3. RISQUE DE CONVERSION ET DE CHANGE

Près 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 et zloty) sont 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 contraire 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 2021 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.

Aux mois de juin et juillet 2021, à la suite du refinancement d'UMG pour un montant total de 3 milliards d'euros, Vivendi a réduit le montant de ses lignes bilatérales confirmées à un montant total de 800 millions d'euros contre 1,2 milliard d'euros, ainsi que celui du crédit syndiqué à 1,5 milliard d'euros contre 2,2 milliards d'euros. Ces lignes de crédit, qui ne sont pas soumises à des covenants financiers, servent de back-up au programme de titres négociables à court terme (NEU CP – *Negotiable European Commercial Papers*) de 2,3 milliards d'euros. Elles s'ajoutent aux lignes de crédit bilatérales confirmées chez Havas, pour un montant de 510 millions d'euros. Enfin, Vivendi veille dans le cadre d'une politique de financement disciplinée et prudente à piloter les échéances de ses financements afin d'éviter la concentration de tombées de remboursements.

Les opérations rappelées ci-dessous sont détaillées dans la note 22.3 de l'annexe aux états financiers consolidées du 31 décembre 2021 (se reporter au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Au 31 décembre 2021, la dette brute financière consolidée de Vivendi est à 99,1 % à taux fixe, si bien qu'une hausse des taux d'intérêt n'affecterait pas le coût du financement de Vivendi de manière significative dans les douze mois à venir.

La dette à long terme de Vivendi est notée Baa2 par Moody's avec une perspective négative. Une dégradation éventuelle du rating pourrait restreindre la capacité de Vivendi à lever de la dette sur le marché obligataire et à émettre des NEU CP 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. 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

Vivendi 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 26 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (se reporter au chapitre 5 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 26 aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (se reporter au chapitre 5 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 2021).

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 2021, figurent au paragraphe 1.2.10.6. du chapitre 4 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 (RSE) ;
- ▶ 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 (Groupe Canal+, Havas, Editis, Prisma Media, 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 faîtière, 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.

(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.

2.1.3. COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

■ 2.1.3.1. 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.

Le 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, a fait l'objet d'une refonte en 2020. Par ailleurs, un plan de vigilance est présenté à la section 3.2.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

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 en section 3.2.3. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

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 ou le Directeur général 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 mises à jour en avril 2021, ainsi

qu'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. Elles sont également interdites 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, ainsi que pendant une période de 15 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 SE 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.

L'appréciation des risques au niveau groupe est fondée sur une approche qualitative et quantitative au niveau de chaque entité opérationnelle. En 2021, une cartographie des risques a été établie pour Prisma Media par la Direction de l'audit et des risques grâce aux entretiens menés auprès de cadres dirigeants et d'opérationnels. Cette cartographie des risques a fait l'objet d'un examen par les dirigeants des entités opérationnelles, le Comité des risques, le Directoire, ainsi que les Commissaires aux comptes, et a été présentée au Comité d'audit.

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 (risque de valeur de marché des participations, risques liés aux écarts d'acquisition, risque de conversion et de change...) est assurée par la Direction des

financements 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 (par exemple : risque réglementaire dans les activités de télévision payante, risque de non-respect des droits de propriété intellectuelle pour les activités de l'édition et de la communication, risque de piraterie et de contrefaçon notamment pour les activités cinématographiques).

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 en section 3 du présent chapitre.

En 2021, 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 :

■ 2.2.1.1. Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance de Vivendi SE 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.

■ 2.2.1.2. 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 ;
- ▶ 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 la Présidente du Comité d'audit au Conseil de surveillance de Vivendi SE et envoyé à chaque membre du Comité et du Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit de Vivendi SE 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 préapprobation et un reporting spécifiques :

- ▶ toutes les missions de SNA doivent être préapprouvées par la Présidente du Comité d'audit ; par exception, la Présidente du Comité d'audit délègue la préapprobation 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 de la liste (nature, montant, auditeur concerné) des missions de SNA préapprouvées 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 3 fois en 2021 avec un taux de présence de 100 %. Ses travaux sont présentés au paragraphe 1.1.1.14. du chapitre 4 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

■ 2.2.1.3. 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.

■ 2.2.1.4. 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 SE.

Le Comité des risques de Vivendi SE 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'information ;
- ▶ 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 2021. Les principaux thèmes abordés incluent, notamment :

- ▶ la protection juridique des engagements financiers du groupe à la suite du Covid-19 ;
- ▶ l'examen de la résilience du data center TV de Groupe Canal+ ;
- ▶ la cartographie des risques de Prisma Media ;
- ▶ la quantification du risque cyber de Groupe Canal+ ;
- ▶ la compliance, y compris les contrôles anticorruption, le dispositif d'alerte et le Programme de vigilance ;
- ▶ les assurances.

■ 2.2.1.5. 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.

■ 2.2.1.6. La Direction de l'audit et des risques

La Direction de l'audit et des risques de Vivendi (huit 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. En raison de la pandémie de Covid-19, les missions d'audit ont majoritairement été effectuées à distance en 2021 et le planning des missions a pu être maintenu malgré cette contrainte.

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. Elle 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 SE.

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, 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), les parties liées 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 mensuellement. 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 de 1,5 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 **(1)**, ou individuellement **(2)**, 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 1,5 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 est réalisé 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 financement 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. La Direction des financements et de la trésorerie rend compte de la gestion financière au Comité d'audit.

(1) Dans la double limite d'un montant de 300 millions d'euros pour chaque engagement et de 1,5 milliard d'euros pour le total des engagements.

(2) Pour un montant inférieur à 100 millions d'euros dans la limite de 300 millions d'euros pour le total des engagements.

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'arrêté 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, à l'endettement et aux 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 2022, 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. L'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 maîtrise des processus clés, 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 RSE & compliance.

SECTION 3. 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.

En ce qui concerne UMG, cette filiale était assurée par des programmes du groupe ainsi que par des polices d'assurance souscrites à son niveau aux États-Unis pour certains risques particuliers. Si ces derniers contrats n'ont pas été modifiés à l'occasion de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG le 21 septembre 2021, les garanties apportées par les programmes du groupe l'ont été, à partir de cette date, par des programmes mis en place par UMG.

Les programmes d'assurance du groupe 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, accidents du travail et cybercriminalité.

3.1. Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Des programmes généraux d'assurance pour l'ensemble du groupe ont été contractés pour un montant global de couverture cumulé pouvant atteindre 400 millions d'euros par sinistre. Ces programmes couvrent, entre autres, 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.

3.2. Responsabilité civile

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

3.3. 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 par les filiales concernées pour répondre aux obligations des différentes législations des États.

3.4. Cybercriminalité

Vivendi s'est doté depuis plusieurs années d'un programme d'assurance destiné à couvrir les conséquences financières de cyber attaques malveillantes contre les systèmes d'information du groupe. Les montants de garantie de ce programme sont adaptés à l'estimation des risques encourus.

SECTION 4. VARIATIONS SAISONNIÈRES

Les activités des filiales de Vivendi connaissent une relative saisonnalité.

Du côté de la télévision payante, les revenus de Groupe Canal+ sont réguliers puisqu'ils dépendent des contrats d'abonnement. Les recrutements sont toutefois plus importants lors des périodes de fêtes ou lors de grandes compétitions sportives.

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.

Chez Prisma Media, la saisonnalité des ventes est alignée sur celle du marché publicitaire avec une baisse du nombre d'annonceurs et d'encarts publicitaires pendant les vacances d'été.

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

SECTION 5. MATIÈRES PREMIÈRES

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

- ▶ le papier pour les livres chez Editis et Prisma Media ;
- ▶ les emballages des produits chez Groupe Canal+ et Prisma Media ;
- ▶ le polycarbonate pour la production de Blu-ray ou de DVD chez Groupe Canal+.

Les premiers constats au deuxième semestre 2021 sur les hausses des coûts du papier ont conduit le groupe à mener une démarche volontariste de développement de partenariat stratégique avec certains fournisseurs de papier. Les variations se sont amplifiées fin 2021 et début 2022, renforcées par d'importantes hausses des coûts de l'énergie dont l'impact chez les fournisseurs de papier est fort. C'est dans ce contexte que le groupe a pris l'initiative de construire des plans d'action avec les fournisseurs concernés à travers une task force créée à cet effet.



UNDERCOVER AVATAR



4

GOUVERNANCE, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES, INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

GOUVERNANCE	140
1.1. Le Conseil de surveillance	143
1.2. Le Directoire	169
RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	184
2.1. La politique de rémunération pour 2022	184
2.2. Rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021	195
2.3. Actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire	202
2.4. Tableaux de synthèse des rémunérations	206
2.5. Rémunérations et avantages versés ou attribués en 2021 et soumis à l'Assemblée générale mixte du 25 avril 2022 en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce	211
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	219
2.7. Opérations sur les titres de la société	221
INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	225
3.1. Raison sociale et nom commercial	225
3.2. Lieu et numéro d'enregistrement	225
3.3. Date de constitution et durée de vie	225
3.4. Siège social, forme juridique et législation régissant les activités de Vivendi SE	225
3.5. Exercice social	225
3.6. Consultation des documents juridiques et de l'information réglementée	225
3.7. Acte constitutif et statuts	225
3.8. Capital social	228
3.9. Principaux actionnaires	235
Annexe 1 : Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance	236
Annexe 2 : Rapports des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	238

CHAPITRE 4

SECTION 1. GOUVERNANCE

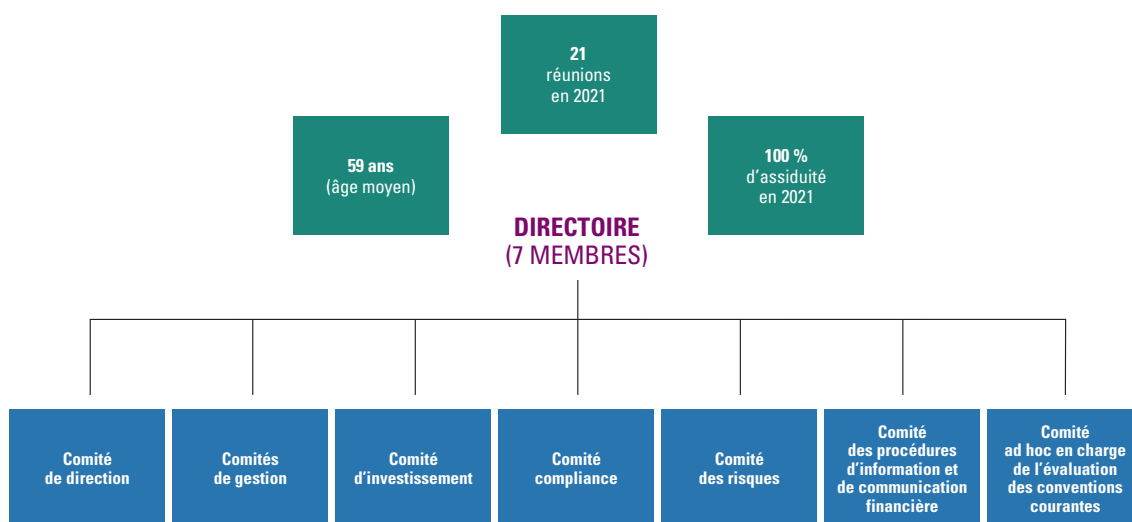
La présente section fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise, visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 9 mars 2022.

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.

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 »).

Le Directoire

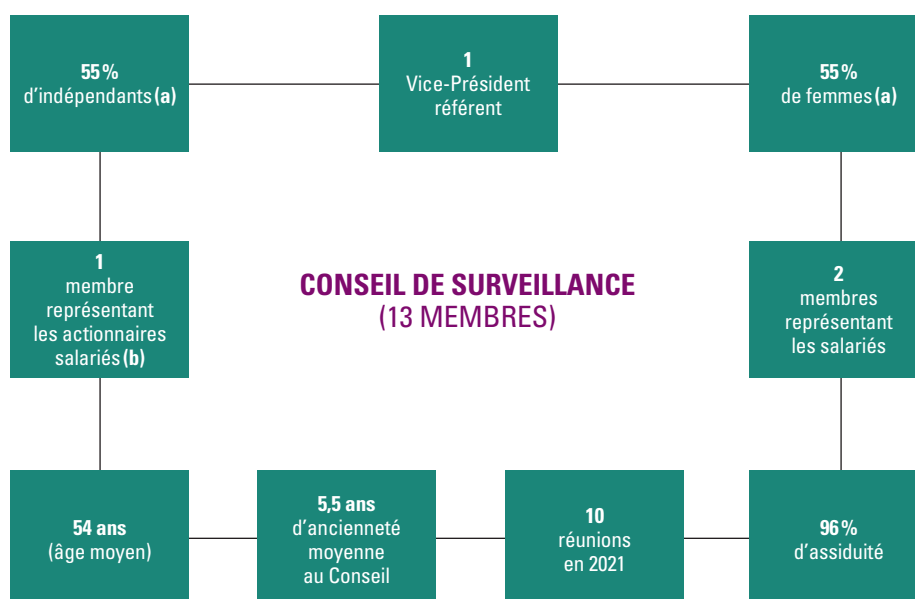
Le Directoire s'appuie sur sept Comités internes dans le cadre de l'exercice de ses prérogatives de gestion :



La composition, les attributions et l'activité de ces Comités sont présentées de façon détaillée à la section 1.2.10. du présent chapitre. Sur le plan de succession du Directoire, se reporter au paragraphe 1.2.2.2. ci-après.

Le Conseil de surveillance

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 des deux membres représentant les salariés.

(b) Membre désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-1.1. des statuts.

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 de 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.

Présidence du Conseil de surveillance

Le 19 avril 2018, le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, 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

et des médias, 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.

Le 20 avril 2020, l'Assemblée générale a renouvelé M. Yannick Bolloré en sa qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années. Le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, a décidé à l'unanimité de renouveler M. Yannick Bolloré à sa Présidence. Son renouvellement s'inscrit dans la poursuite de la démarche de Vivendi autour du développement d'un grand groupe de contenus, de médias et de communication, avec une attention particulière portée par le Président du Conseil de surveillance sur les sujets de responsabilité sociétale de l'entreprise (se reporter au chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Dualité de fonctions du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas

Depuis le 30 août 2013, M. Yannick Bolloré exerce les fonctions de Président-Directeur général de Havas. Depuis sa nomination en qualité de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE le 19 avril 2018, certaines agences de conseil en vote, de même que différents actionnaires de Vivendi SE, se sont interrogés sur cette dualité de fonctions qui caractérise une situation atypique compte tenu de l'acquisition de Havas par Vivendi en 2017.

Le Conseil de surveillance a pris connaissance de ces interrogations, notamment à la suite de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021. Vivendi a ainsi mené un dialogue renforcé en janvier 2022, en amont de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 25 avril 2022 (se reporter également à la partie « Améliorations apportées à la politique de rémunération pour 2022 » du paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre).

En janvier 2022, M. Yannick Bolloré a eu l'opportunité d'engager un échange direct au nom du Conseil de surveillance avec certaines agences de conseil en vote et différents actionnaires. Il leur a apporté les éléments de réponse ci-après :

Rôle de M. Yannick Bolloré

Intérêt pour les actionnaires de Vivendi SE et ses parties prenantes

Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE

- ▶ Exerce les prérogatives prévues par la loi et les statuts, notamment la convocation des réunions du Conseil et la direction des débats ;
- ▶ Aucune autre mission spécifique ne lui a été confiée.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération de Vivendi examine régulièrement la dualité de fonctions Vivendi-Havas dans le cadre du suivi des plans de succession du groupe.

- ▶ Nommé en 2018 et renouvelé en 2020 dans une démarche de poursuite de l'intégration des métiers du groupe, avec la confiance de l'actionnaire de référence ;
- ▶ Vision à long terme pour Vivendi, qui s'appuie notamment sur la responsabilité de M. Yannick Bolloré et son intérêt ultime en tant que Président du Conseil de surveillance et actionnaire ;
- ▶ Modèle de gouvernance stable depuis 2018 ;
- ▶ Avancée du projet stratégique de Vivendi dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de la société et de ses parties prenantes ;
- ▶ Dynamique qui guide l'action individuelle de tous les dirigeants opérationnels du groupe.

Président-Directeur général de Havas

- ▶ Met en œuvre au sein du Groupe Havas la stratégie définie par Vivendi ;
- ▶ Rend compte de cette stratégie au Directoire, au même titre que les autres dirigeants des principales entités opérationnelles du groupe.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération de Vivendi poursuivra en 2022 la réflexion menée dans le cadre du suivi des plans de succession au sein du groupe, en liaison avec le Conseil d'administration de Havas.

- ▶ Contribue à la création de valeur du groupe Vivendi (revenu Havas en croissance cumulée de + 26 % entre 2013 et 2021 ; marge opérationnelle Havas en croissance régulière avec + 9,5 % entre 2013 et 2016, puis + 3 % entre 2017 et 2021 malgré l'impact de la pandémie de Covid-19) ;
- ▶ Rémunération inchangée depuis 2018, dont la structure est alignée sur celle des autres dirigeants de filiales opérationnelles (1) ;
- ▶ Aucun intérêt individuel Havas supérieur à la responsabilité de M. Yannick Bolloré et à son intérêt ultime en tant que Président du Conseil de surveillance et actionnaire de Vivendi ;
- ▶ À terme, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération de Vivendi pourrait recommander de modifier la gouvernance de Havas ;
- ▶ Les règles de gouvernance imposent d'identifier au préalable le meilleur profil pour assurer la stabilité des équipes opérationnelles du Groupe Havas tout en poursuivant le développement de sa création de valeur pour Vivendi ;
- ▶ Le Conseil d'administration de Havas envisage en 2022 son renouvellement pour une durée de trois années.

(1) Pour rappel, le montant de la part fixe de sa rémunération Havas est de 1 050 000 euros bruts, avec une part variable limitée à 100 % de la part fixe (se reporter à la section 2.2.1. du présent chapitre).

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a pris connaissance de ces échanges, en liaison avec le Président du Conseil de surveillance. Dans ce cadre, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 9 mars 2022, s'est réuni hors la présence du Président du Conseil de surveillance et de M. Cyrille Bolloré afin de débattre de cette dualité de fonctions après avoir examiné chacune des interrogations soulevées par les agences de conseil en vote et les actionnaires rencontrés.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, connaissance prise de cet examen, a constaté que cette dualité de fonctions n'a généré aucune conséquence préjudiciable pour Vivendi et ses actionnaires depuis 2018. Le Conseil de surveillance, après avis du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a ainsi conclu que cette dualité de fonctions n'est pas de nature à porter atteinte à l'équilibre des pouvoirs entre le Conseil de surveillance et le Directoire, ni à la bonne conduite des affaires, notamment au regard de la structure actionnariale de Vivendi SE. La responsabilité du Président-Directeur général de Havas s'inscrit dans l'alignement de la responsabilité du Président du Conseil de surveillance et de l'intérêt des actionnaires de Vivendi SE.

Pour tenir compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires, il a été décidé de maintenir les mesures de prévention des conflits d'intérêts décrites ci-après, sous la supervision du Vice-Président référent indépendant.

Vice-Présidence du Conseil de surveillance

Lorsque le Conseil de surveillance 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 à la section 1.1.4. du présent chapitre. La présidence de la séance et la direction des débats sont alors confiées momentanément au Vice-Président. Le Conseil de surveillance peut par ailleurs se réunir à tout moment sur convocation de son Vice-Président, en application de l'article 10-2. des statuts.

Dans sa séance du 19 avril 2018, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le Conseil de surveillance a renouvelé M. Philippe Bénacín, membre indépendant, 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 indépendant, M. Philippe Bénacín 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, les missions et les principales activités en 2021 du membre référent, se reporter à la section 1.1.9. du présent chapitre.

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. 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 sans voix délibérative 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 à la section 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 d'au moins 1 000 actions de la société 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).

1.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – INDÉPENDANCE, DIVERSITÉ ET EXPERTISE DE SES MEMBRES

■ 1.1.2.1. Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est, à la date de publication du présent document, composé de treize membres, dont un membre représentant les actionnaires salariés **(1)** et deux membres représentant les salariés **(2)**. Il compte par ailleurs actuellement un Censeur.

(1) Membre désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-I.1. des statuts.

(2) Membres désignés en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

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	Président du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance	42	0	CS du 20/04/2020 CS du 19/04/2018 AG du 20/04/2020 AG du 25/04/2017 CS du 11/05/2016	na	AG 2024	125 582
M. Philippe Bénacin (2)	Vice-Président, membre référent Membre indépendant du Conseil de surveillance	63	1	CS du 19/04/2018 CS du 24/06/2014 AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014	CGNR	AG 2022	14 100
M. Cyrille Bolloré	Membre du Conseil de surveillance	36	0	AG du 15/04/2019	CAudit, CGNR	AG 2023	24 000
M. Paulo Cardoso	Membre du Conseil de surveillance (a)	48	0	CSE du 15/10/2020 DUP du 19/10/2017 CE du 16/10/2014	CGNR, CRSE	18/10/2023	na
M. Laurent Dassault	Membre indépendant du Conseil de surveillance	68	1	AG du 20/04/2020	CAudit	AG 2024	1 000
M. Dominique Delport	Membre du Conseil de surveillance	54	0	AG du 15/04/2019 AG du 17/04/2015	na	AG 2023	—
M ^{me} Véronique Driot-Argentin	Membre du Conseil de surveillance	59	0	AG du 22/06/2022 AG du 25/04/2017	CRSE	AG 2025	2 031
M ^{me} Aliza Jabès (3)	Membre indépendant du Conseil de surveillance	59	0	AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014 AG du 29/04/2010	CGNR	AG 2022	7 833
M ^{me} Cathia Lawson-Hall (2)	Membre indépendant du Conseil de surveillance	50	2	AG du 19/04/2018 AG du 21/04/2016 CS du 02/09/2015	CAudit, CRSE	AG 2022	2 356
M ^{me} Sandrine Le Bihan	Membre du Conseil de surveillance (b)	51	0	AG du 22/06/2022 AG du 25/04/2017	CRSE	AG 2025	631
M ^{me} Michèle Reiser (2)	Membre indépendant du Conseil de surveillance	72	0	AG du 19/04/2018	CAudit, CRSE	AG 2022	1 000
M ^{me} Katie Stanton (2)	Membre indépendant du Conseil de surveillance (c)	52	0	AG du 19/04/2018 AG du 24/06/2014	CAudit	AG 2022	1 000
M ^{me} Athina Vasiliogiannaki	Membre du Conseil de surveillance (a) (c)	44	0	Comité de la SE du 23/09/2020	CRSE	22/09/2023	na
Censeur							
M. Vincent Bolloré	Censeur	69	na	CS du 15/04/2019	na	14/04/2023	na

na : non applicable.

(1) Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées à l'extérieur d'un même périmètre, en application de l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF. 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 ». La situation de M. Cyrille Bolloré est détaillée au paragraphe 1.8.1.2. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel de Bolloré relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020.

(2) Membre dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2022.

(3) M^{me} Aliza Jabès, membre indépendant depuis le 29 avril 2010, a décidé de ne pas solliciter son renouvellement lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2022, compte tenu de la perte de son indépendance en application de l'article 9.5.6 du Code AFEP-MEDEF.

(a) Membre représentant les salariés, désigné en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

(b) Membre représentant les actionnaires salariés, désigné en application de l'article 8-I.1. des statuts.

(c) Membre de nationalité étrangère.

CAudit : Comité d'audit.

CGNR : Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

CRSE : Comité RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

■ 1.1.2.2. Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2021

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2021.

■ 1.1.2.3. Indépendance des membres du Conseil de surveillance

En dehors des deux membres représentant les salariés, le Conseil de surveillance compte onze membres dont six sont indépendants, soit un taux de 55 %.

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. Laurent Dassault	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
M. Dominique Delpont	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-
M ^{me} Véronique Driot-Argentin	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
M ^{me} Aliza Jabès	✓	✓	✓	✓	✓	(a) ✓	✓	✓	✓
M ^{me} Cathia Lawson-Hall	(b) ✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
M ^{me} Sandrine Le Bihan	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
M ^{me} Michèle Reiser	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
M ^{me} Katie Stanton	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
M ^{me} Athina Vasilogiannaki	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	na

na : non applicable (membres représentant les salariés).

(a) M^{me} Aliza Jabès, membre indépendant depuis le 29 avril 2010, a décidé de ne pas solliciter son renouvellement lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2022, compte tenu de la perte de son indépendance en application de l'article 9.5.6 du Code AFEP-MEDEF.

(b) Depuis le 20 septembre 2021, M^{me} Cathia Lawson-Hall est membre non exécutif du Conseil d'administration de la société Universal Music Group N.V. Conformément à l'article 9.5.3 du Code AFEP-MEDEF et de son guide d'application, il ne s'agit pas d'un mandat exercé dans une société que Vivendi SE consolide dans le cadre d'un contrôle exclusif ou conjoint visé par l'article L. 233-16 du Code de commerce. Universal Music Group N.V. est simplement comptabilisée par Vivendi SE selon la méthode de mise en équivalence au sens de la norme IFRS 10.

S'agissant plus particulièrement de l'examen de la situation de M^{me} Aliza Jabès, Présidente de la société NUXE International, de M. Philippe Bénac, Président-Directeur général de la société Interparfums, et de M. Laurent Dassault, membre du Conseil de surveillance de Groupe Industriel Marcel Dassault, 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 le Groupe NUXE, Interparfums et le Groupe Dassault 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 24.4. « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

■ 1.1.2.4. 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 sélectionne le profil des candidats, 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 ;

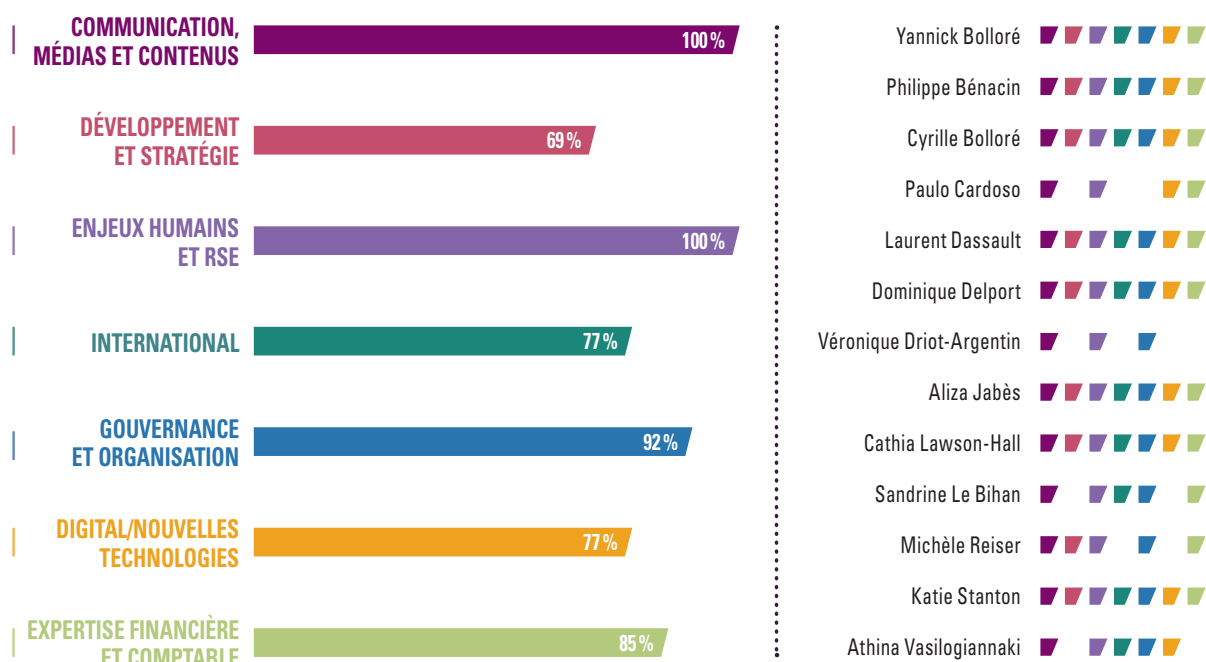
- ▶ alignement des compétences et expertises avec les activités du groupe Vivendi et la stratégie ;
- ▶ contribution à la diversité de la composition du Conseil et de ses Comités ;
- ▶ absence de conflits d'intérêts potentiels.

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 sept femmes, soit un taux de 55 % ⁽¹⁾. Deux membres du Conseil de surveillance sont de nationalité étrangère.

(1) Hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

Chaque membre du Conseil de surveillance contribue au bon fonctionnement du Conseil au travers de ses liberté et qualité de jugement et de sa prise en compte des règles de gouvernance. Compte tenu de l'expérience et de l'engagement propres à chacun d'entre eux, leurs compétences recouvrent les domaines suivants, en lien avec la stratégie de Vivendi :

Expertise des membres du Conseil de surveillance



Sur les dix membres ayant une expérience internationale, trois d'entre eux présentent notamment une expertise des pays émergents.

S'agissant des enjeux humains et RSE, les sujets environnementaux et de durabilité occupent une place de plus en plus centrale au sein du Conseil de surveillance, aussi bien au niveau de Vivendi que dans les groupes où les membres du Conseil peuvent, le cas échéant, exercer les fonctions de dirigeants. Le Groupe Havas (M. Yannick Bolloré) a intégré le palmarès des Entreprises Socialement Responsables 2022, publié par Le Point et l'institut de recherche Statista. 30 % de l'effectif global du Groupe opère sous l'égide d'un Système de Management Environnemental (SME) certifié ISO 14001 et Havas a été récompensé de la médaille d'or EcoVadis au titre

de ses performances RSE sur l'année 2021. Enfin, trois agences du Groupe ont obtenu la certification B-Corp : Havas London au Royaume-Uni, Havas New-York aux États-Unis et Havas Lenz, aux Pays-Bas. Le Groupe NUXE (M^{me} Aliza Jabès) est reconnu en tant que marque mondiale de produits naturels dans l'industrie des cosmétiques. Ces compétences sont également prises en compte dans le cadre de la composition du Comité RSE, qui compte deux membres indépendants et quatre salariés du groupe Vivendi, dont notamment un salarié membre de la *Green Team* du siège de Vivendi, en charge de la certification environnementale du site depuis près de dix ans.

■ 1.1.2.5. Processus de sélection des membres du Conseil de surveillance

Lorsqu'un ou plusieurs sièges de membres du Conseil de surveillance viennent à être vacants ou, plus généralement, lorsque le Conseil a exprimé le vœu d'élargir ou de modifier sa composition, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération définit le profil recherché au regard des besoins en compétences du Conseil et de sa politique de diversité (se reporter au paragraphe 1.1.2.4. ci-avant).

Sur la base de ces critères, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération pilote le processus de recherche et de sélection des nouveaux membres, notamment indépendants, du Conseil et procède aux vérifications nécessaires. À la suite de la conduite d'entretiens, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération formule une recommandation au Conseil de surveillance, qui examine les différents profils et décide de soumettre certaines candidatures à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Un processus de sélection spécifique existe par ailleurs pour les membres représentant les salariés d'une part et les actionnaires salariés d'autre part, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur et à l'article 8 des statuts.

■ 1.1.2.6. Évolution de la composition du Conseil de surveillance sous réserve de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022

Les mandats de M^{mes} Aliza Jabès, Cathia Lawson-Hall, Michèle Reiser et Katie Stanton ainsi que celui de M. Philippe Bénacin, en qualité de membres indépendants du Conseil de surveillance, arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 25 avril 2022. M^{me} Aliza Jabès, membre indépendant depuis le 29 avril 2010, a décidé de ne pas solliciter son renouvellement compte tenu de la perte de son indépendance en application de l'article 9.5.6 du Code AFEP-MEDEF.

En application du processus de sélection des membres du Conseil présenté au paragraphe 1.1.2.5. ci-avant, il est proposé de renouveler les mandats de M. Philippe Bénacin et M^{mes} Cathia Lawson-Hall, Michèle Reiser et Katie Stanton en qualité de membres indépendants pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 9 mars 2022, a examiné deux candidatures présentant chacune un intérêt pour compléter utilement le Conseil de surveillance : celle de M. Sébastien Bolloré, entrepreneur basé en Asie et fin connaisseur des jeux vidéo, et celle de M^{me} Maud Fontenoy, navigatrice et femme politique,

engagée pour l'environnement. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, et après avoir notamment examiné les taux de mixité et d'indépendance qui en résulteraient, a décidé de privilégier la candidature de M^{me} Maud Fontenoy et de proposer sa nomination en qualité de nouveau membre indépendant, en remplacement de M^{me} Aliza Jabès, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

M^{me} Maud Fontenoy est engagée en France et dans le monde pour préserver les océans, notamment à travers la *Maud Fontenoy Foundation*, soutenue par des acteurs privés et institutionnels. M^{me} Maud Fontenoy mène des actions d'éducation à l'environnement marin auprès de la jeune génération et du grand public avec le soutien d'un comité d'experts du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Écologie ainsi que de la Commission océanographique intergouvernementale de l'UNESCO. Sa nomination contribuerait à renforcer l'expertise du Conseil de surveillance au regard des enjeux liés à la diversité des contenus, à la préservation de l'environnement et à l'entrepreneuriat.

Le renouvellement des mandats de M. Philippe Bénacin et M^{mes} Cathia Lawson-Hall, Michèle Reiser et Katie Stanton permettrait au Conseil de surveillance de poursuivre ses travaux en matière de développement et de stratégie, de gouvernance et d'organisation, notamment au regard des enjeux liés à l'international, tout en restant majoritairement indépendant.

Les informations individuelles concernant les membres actuels du Conseil de surveillance et celles relatives au membre dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022 figurent dans les parties « 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 25 avril 2022 » ci-après.

À l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022 et sous réserve de l'approbation des résolutions qui lui sont soumises, le Conseil de surveillance sera composé de 13 membres dont sept femmes, un membre représentant les actionnaires salariés désigné en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8-I.1. des statuts, deux membres représentant les salariés désignés 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 onze membres, soit un taux de 55 %, hors prise en compte des deux membres représentant les salariés.

Principales activités exercées par les membres du Conseil de surveillance en fonction

**YANNICK BOLLORÉ**

Président du Conseil de surveillance

Nationalité française.

**VIVENDI**42, avenue de Friedland
75008 Paris**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 près de 20 000 collaborateurs dans 100 pays.

M. 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 devient le Président-Directeur général en 2013. Il lance une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi prend le contrôle du Groupe Havas. M. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de surveillance de Vivendi en avril 2018.

M. 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

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Havas, Président-Directeur général

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi

- ▶ 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
- ▶ Compagnie de l'Odé (*), Administrateur
- ▶ Bolloré Participations SE, Administrateur
- ▶ Financière V, Administrateur
- ▶ Omnium Bolloré, Administrateur
- ▶ Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Musée Rodin, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

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
- ▶ Havas Media Africa, Membre du Conseil exécutif
- ▶ JC Decaux Bolloré Holding, Membre du Conseil exécutif
- ▶ W & CIE, Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ 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, diplômé de l'Essec, est Président-Directeur général de la société Interparfums, acteur du marché mondial des parfums et cosmétiques.

Fondé avec Jean Madar en 1982, Interparfums crée, fabrique et distribue des parfums de prestige et des cosmétiques sur la base de contrats de licence mondiaux et exclusifs sous les marques Boucheron, Coach, Jimmy Choo, Karl Lagerfeld, Kate Spade, Moncler, Montblanc, Paul Smith, Repetto, S. T. Dupont et Van Cleef & Arpels. La société est également propriétaire des parfums Lanvin et de la Maison Rochas.

Présent dans plus de 100 pays au travers d'un réseau de distribution sélective, Interparfums a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 484 millions d'euros en 2019. La société est cotée sur Euronext Paris depuis 1995 avec une capitalisation boursière de l'ordre de 2 milliards d'euros.

Régulièrement distingué pour la qualité de sa communication financière, Interparfums a été récompensé par de nombreux prix et distinctions, et notamment par le « Prix Cristal de la transparence de l'information financière » ou le « Prix de l'Audace créatrice » remis à M. Philippe Bénacin en 2011 par le Premier ministre, M. François Fillon.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

- ▶ Interparfums SA (*), Cofondateur 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 & Cosmetiques SL (Espagne), Administrateur
- ▶ Interparfums Srl (Italie), Administrateur
- ▶ Interparfums Suisse, Administrateur et Gérant
- ▶ Interparfums Singapore Pte Ltd, Administrateur
- ▶ Parfums Rochas Spain SL, Président du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant

(*) 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-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 Compagnie 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

(EN FRANCE)

Groupe Bolloré

- ▶ 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
- ▶ Compagnie de l'Odé (*), Vice-Président, Administrateur
- ▶ Bolloré Participations SE, Administrateur
- ▶ Financière V, Administrateur
- ▶ Omnium Bolloré, Administrateur
- ▶ Société Industrielle et Financière de l'Artois (*), 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
- ▶ JC Decaux Bolloré Holding, Membre du Conseil de surveillance

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- ▶ Financière du Champ de Mars, Administrateur
- ▶ SFA SA, Administrateur
- ▶ Nord-Sumatra Investissements, Administrateur
- ▶ Plantations des Terres Rouges, Administrateur
- ▶ African Investment Company, Administrateur

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

- ▶ Bolloré SA (*), Directeur général délégué, Vice-Président Administrateur délégué
- ▶ Compagnie 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 Logistics, Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Collège des administrateurs
- ▶ Blue Solutions (*), Administrateur

Autres mandats et fonctions

- ▶ Stocks stratégiques pétroliers, Vice-Président du Comité professionnel

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- ▶ 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
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil

Autres mandats et fonctions

Néant

(*) 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

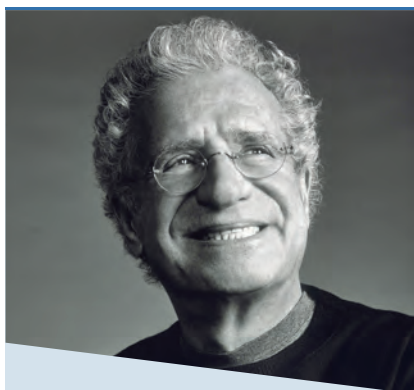
Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Néant



LAURENT DASSAULT

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité française.



GROUPES INDUSTRIEL MARCEL DASSAULT SA (GIMD)

9, rond-point des Champs-Élysées
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 Paris II – Panthéon-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, M. Laurent Dassault rejoint, en 1991, le groupe fondé par son grand-père M. 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, M. Laurent Dassault aime créer, innover, bâtir. Il est également très présent dans de nombreuses organisations caritatives et humanitaires.

M. 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 cogérant d'Artcurial Développement. Grand collectionneur, il 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, M. Laurent Dassault devient gérant de Château Dassault, un Saint-Émilion Grand Cru Classé.

Les activités, souvent liées au mécénat et aux œuvres caritatives, tiennent une place importante dans la vie et l'œuvre de M. 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 M. Laurent Dassault s'investit personnellement à travers notamment la conception et la réalisation du jardin de la mémoire.

En 2018, il est fait officier de 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, en 2003 chevalier de la Légion d'honneur, et en 2006 officier de l'Ordre de la couronne de Belgique.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Dassault

- ▶ Groupe Industriel Marcel Dassault SA (GIMD), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ 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, Cogérant
- ▶ Arqana, Conseiller auprès du Directoire

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Dassault

- ▶ Sitam Belgique (ex-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
- ▶ LDRP Immo, Associé gérant
- ▶ 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
- ▶ Comité des Champs-Élysées, Administrateur
- ▶ FLCP & Associés, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Amis du Fonds 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
- ▶ Fonds 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 Héréditaires, Administrateur
- ▶ Frèrejean Frères Champagne, Vice-Président
- ▶ Financière Potel Chabot, Représentant permanent de Financière Dassault, Censeur

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 (Israël), *Chairman of the Advisory Board*
- ▶ LEPERCO, de NEUFLIZE & Co. Inc. (États-Unis), Administrateur
- ▶ Real Estate SCA SICAR (Luxembourg), Président du Comité investisseurs
- ▶ Warwick (Île Maurice), Administrateur
- ▶ Geosatis (Secure Electronic Monitoring Solution) (Suisse), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

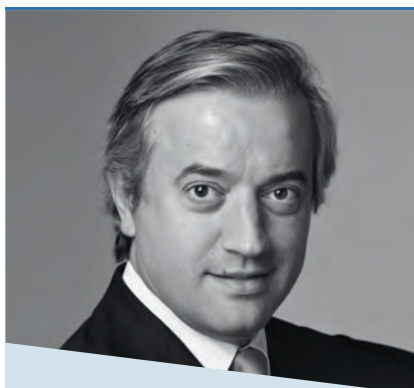
- ▶ Artcurial SA, Administrateur
- ▶ Pechel Industrie SAS, Membre du Comité de suivi
- ▶ Société Financière Louis Potel & Chabot, Administrateur
- ▶ Groupe Industriel Marcel Dassault SA (GIMD), Directeur général
- ▶ Dassault Wine Estates, Président

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ The Related Party and Conduct Review Committee of Power Corporation of Canada, Membre
- ▶ Power Corporation of Canada (Canada), Administrateur
- ▶ Royal Hotel, Winter & Gstaad Palace AG (Suisse), Administrateur
- ▶ Marcel Dassault Trading & Corporation (États-Unis), Administrateur
- ▶ Serge Dassault Trading Corporation (États-Unis), Administrateur

(*) Société cotée.



DOMINIQUE DELPORT

Membre du Conseil de surveillance

Nationalité française.



ARDUINA PARTNERS

10, rue de Penthièvre
75008 Paris

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.

M. 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, M. Dominique Delport lance un programme quotidien de Canal+, *Merci pour l'info*, et, en 2004, il crée et produit pour France 5 le programme *CULT*, émission télévisée interactive sur les cultures urbaines, avec des vidéos *live* de blogueurs.

Après avoir participé au lancement de Direct 8 (TNT), M. Dominique Delport en anime l'émission hebdomadaire intitulée *8-Fi*, émission en direct consacrée aux nouveaux médias et technologies.

M. 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 d'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 Studio+, poste qu'il occupe jusqu'en avril 2018.

En mars 2017, M. 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*.

En décembre 2020, il quitte le groupe Vice Media et retourne à l'entrepreneuriat en fondant Arduina Partners.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

- ▶ Arduina Partners (SAS), Président

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ 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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi

- ▶ Arena Media Communications, Cogérant
- ▶ Havas Media Belgium, Administrateur
- ▶ Ze Cake Group Ltd, *Chairman*
- ▶ Ze Ais Group Ltd, *Chairman*
- ▶ Havas Sports Ltd, *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*
- ▶ SLU (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

M^{me} 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 Compagnie 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 responsable de la formation de Vivendi. Depuis 2016, elle est Responsable formation au sein de la Direction des ressources humaines.

Depuis 2006, M^{me} Véronique Driot-Argentin est déléguée syndicale de la CFTC.

Elle a siégé au Conseil de prud'hommes de Paris entre 2008 et 2015.

De 2014 à 2020, elle a été Conseillère municipale de la commune de Villecresnes (Val-de-Marne) et Vice-Présidente du Centre communal d'action sociale.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Comité de groupe, Membre
- ▶ CFTC, Déléguée syndicale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ DUP, Secrétaire

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Néant



ALIZA JABÈS

**Membre indépendant
du Conseil de surveillance**

Nationalité française.



GROUPE NUXE

127, rue d'Aguesseau
92100 Boulogne-Billancourt

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} 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, M^{me} Aliza Jabès a été honorée de nombreux prix et distinctions.

En 2010, M^{me} Aliza Jabès reçoit le prestigieux Prix EY de l'Entrepreneur de l'année au niveau national. En 2012, le CEW (*Cosmétique 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, M^{me} 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

(EN FRANCE)

Groupe NUXE

- ▶ NUXE International SAS, Présidente

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe NUXE

- ▶ NUXE Hong Kong Ltd, Directrice
- ▶ NUXE GmbH (Allemagne), Gérante
- ▶ NUXE Polska Sp Zoo (Pologne), Présidente
- ▶ NUXE Ireland DAC, Directrice
- ▶ NUXE UK Ltd, Directrice
- ▶ NUXE Istanbul Kozmetik Ürünleri Ticaret Ltd Sirketi (Turquie), Présidente
- ▶ Laboratoire NUXE Portugal Unipessoal 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

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

M^{me} Cathia Lawson-Hall est Directrice des relations clients et Banque d'Investissement pour l'Afrique à la Société Générale. Elle est en charge des relations avec les gouvernements, les grandes entreprises et institutions financières africaines. M^{me} Cathia Lawson-Hall était précédemment *Managing Director*, co-Responsable Marchés de Capitaux Dettes pour les entreprises en France, en Belgique et au Luxembourg. M^{me} Cathia Lawson-Hall a rejoint la Société Générale en 1999 en qualité d'analyste financier responsable des secteurs télécommunications et médias avant de se diriger vers le conseil en financement. M^{me} Cathia Lawson-Hall bénéficie d'une solide expérience dans la Banque de Financement et d'Investissement, principalement dans les marchés de capitaux, l'analyse financière et le conseil.

M^{me} Cathia Lawson-Hall est également membre du Conseil d'administration de l'Agence Française de Développement (AFD) en qualité d'administratrice indépendante. Elle siège aussi au Conseil d'administration de Société Générale Côte d'Ivoire, de la Fondation Société Générale et dans celui d'Universal Music Group N.V. (UMG).

M^{me} Cathia Lawson-Hall est l'une des six récipiendaires, aux côtés du maire de Londres, Sadiq Khan, du Trophée de la diversité décerné en mars 2017 par le think tank « Club XXI^e siècle » dans la catégorie « Parcours professionnel ». En décembre 2015, M^{me} Cathia Lawson-Hall a été élue Manager de l'année 2015 lors de la sixième édition de La Tribune Women's Awards. Elle est diplômée de l'université Paris-Dauphine.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

- ▶ Agence Française de Développement (AFD), Administratrice indépendante
- ▶ Fondation Société Générale, Administratrice

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Universal Music Group N.V. (*), Administratrice
- ▶ Société Générale Côte d'Ivoire (*), Administratrice

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- ▶ Société Générale, Directrice des relations clients et Banque d'Investissement pour l'Afrique

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Société Générale Bénin, Administratrice

(*) Société cotée.



SANDRINE LE BIHAN

**Membre du Conseil de surveillance
représentant les actionnaires salariés**

Nationalité française.



VIVENDI

42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} 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.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ 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 et Membre du bureau du Comité de groupe
- ▶ Comité social et économique de Vivendi, Titulaire et Secrétaire

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Néant



MICHÈLE REISER

**Membre indépendant
du Conseil de surveillance**

Nationalité française.



MRC

6, place Saint-Germain-des-Prés
75006 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} 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, M^{me} 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).

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ MRC, Gérante

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (EN FRANCE)

- ▶ Radio France, Membre du Conseil d'administration
- ▶ Radio France, Membre du Comité stratégique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (À L'ÉTRANGER)

Néant



KATIE STANTON

Membre indépendant du Conseil de surveillance

Nationalité américaine.



MOXXIE VENTURES

1049 El Monte Avenue, Ste C 591
Mountain View, CA 94040
États-Unis

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} 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.

M^{me} 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 Ventures, M^{me} Katie 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.

M^{me} Katie Stanton siège au Conseil de surveillance de Vivendi et a précédemment siégé au Conseil d'administration de Time Inc.

Elle est également cofondatrice du collectif d'investissement #Angels.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Moxxie Ventures, Fondatrice et associée générale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Time Inc., Administrateur
- ▶ Color Genomics, Chief Marketing Officer
- ▶ Yahoo, Inc., Administrateur



ATHINA VASILOGIANNAKI

Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

Nationalité grecque.



MINOS-EMI SA

Mesogheion Avenue 245-247
Postal code 15451 – Neo Psychiko
Attica – Grèce

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M^{me} Athina Vasilogiannaki est juriste, avec une expertise en propriété intellectuelle. Elle est diplômée d'un troisième cycle en droit civil (LLM, Master of Science in Law) de l'université nationale et capodistrienne d'Athènes en Grèce.

Depuis juin 2004, elle travaille en tant que Directrice juridique et des affaires commerciales de Minos-EMI/Universal Music Greece. Elle est également *Legal Counsel* d'Universal Music Publishing Greece depuis septembre 2013 et de la filiale grecque d'Universal Production Music depuis avril 2018.

Depuis 2021, elle travaille également en tant que *Senior IP Legal Counsel* de Gameloft.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Néant

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ MINOS-EMI SA, Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Vanin Bayswater Ltd (UK), Co-Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Néant



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 Compagnie de l'Odet. 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. M. 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

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance

Groupe Bolloré

- ▶ Bolloré Participations SE, Président-Directeur général
- ▶ Compagnie de l'Odet (*), Président-Directeur général
- ▶ Somabol, Président
- ▶ Omnium Bolloré, Directeur général et Administrateur
- ▶ Financière V, Directeur général et Administrateur
- ▶ Compagnie de l'Étoile des Mers (SAS), Président

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- ▶ 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 (SAS), 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
- ▶ Brabanta, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- ▶ Coviphama Ltd, Administrateur
- ▶ Plantations Socfinaf Ghana, Administrateur
- ▶ Socfin Agricultural Company, Administrateur
- ▶ Socfinco FR, Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Vivendi (*), Président et membre du Conseil de surveillance
- ▶ Groupe Canal+, Président du Conseil de surveillance

Groupe Bolloré

- ▶ Financière Moncey (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration
- ▶ 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
- ▶ Bolloré (*), Président-Directeur général et Administrateur
- ▶ Blue Solutions (*), Président du Conseil d'administration
- ▶ Financière Moncey (*), Administrateur
- ▶ Compagnie de l'Odet (*), Président du Conseil d'administration

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Bolloré Transport & Logistics Congo, Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration

(*) Société cotée.

Renseignements concernant le membre du Conseil de surveillance dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale du 25 avril 2022

**MAUD FONTENOY**

Nationalité française.

**MAUD FONTENOY FOUNDATION**

La Maison Champs-Élysées
8, rue Jean-Goujon
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Navigatrice aux multiples exploits et premières féminines, en solitaire, à la rame et à la voile, ambassadrice auprès du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse pour l'éducation à la mer et les classes de mer, Présidente de la *Maud Fontenoy Foundation*, ancienne porte-parole de la commission océanographique de l'UNESCO, experte en développement durable, Conférencière et auteur de livres engagés et de documentaires, M^{me} Maud Fontenoy se bat pour la sauvegarde de l'environnement et, plus spécifiquement, des océans et du littoral. Son combat depuis plus de 20 ans : informer et sensibiliser le plus grand nombre à la protection de la planète.

Âgée de 7 jours à peine, M^{me} Maud Fontenoy embarque sur la goélette familiale. Les 15 premières années de sa vie se passeront donc au large, marquées par l'apprentissage de la navigation, la connaissance de la nature et de la mer.

À 25 ans, elle décide de concrétiser ses rêves en repartant vers le grand large. Commencent alors 5 années d'aventures maritimes et humaines. En 2003, elle part pour la traversée de l'Atlantique Nord à la rame, en solitaire et sans assistance. Une première féminine qu'elle boucle en 4 mois. Deux ans plus tard, en 2005, elle réussit le même pari fou dans le Pacifique entre le Pérou et les îles Marquises.

Elle est alors élue personnalité de l'année par le *Time Magazine*.

En 2007, M^{me} Maud Fontenoy s'élance de l'île de La Réunion pour le tour du monde à contre-courant, à la voile et sans assistance, qui s'achèvera 150 jours plus tard, après 3 caps franchis et un démâtage dont elle se sort in extremis.

Ayant passé plus de temps de sa vie sur les mers que sur la terre ferme, elle n'a de cesse de raconter les effets visibles de la pollution et du réchauffement climatique sur les océans qu'elle connaît bien. M^{me} Maud Fontenoy s'attache, avec le soutien de scientifiques, par le biais notamment des actions qu'elle mène dans le cadre de sa fondation, en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale, à éduquer la jeune génération, à lui donner un mode d'emploi simple pour que le « développement durable » devienne accessible à tous et qu'écologie rime aussi avec économie.

Elle conseille actuellement différentes entreprises sur ce thème et prône une écologie réaliste et pragmatique.

Depuis 2007, elle est chevalier de l'Ordre national du Mérite et chevalier de l'Ordre du Mérite maritime.

MANDATS EN COURS

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS*(EN FRANCE)*► *Maud Fontenoy Foundation*, Présidente**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS***(À L'ÉTRANGER)*

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES*(EN FRANCE)*

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES*(À L'ÉTRANGER)*

Néant

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.

1.1.4. 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, ce dernier 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 24.4 « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

En outre, en application des dispositions de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce, 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 au paragraphe 1.2.10.7. du présent chapitre.

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.

1.1.6. 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.

1.1.7. 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.

1.1.8. COMPÉTENCE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 1.1.8.1. 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.

■ 1.1.8.2. 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.

■ 1.1.8.3. 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 de 1,5 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 conservées 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.

1.1.9. RÔLE, MISSIONS ET ACTIVITÉS DU MEMBRE RÉFÉRENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 1.1.9.1. Rôle et missions du membre référent

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 Conseil de surveillance, dans sa séance du 19 avril 2018, a désigné en qualité de membre référent M. Philippe Bénacín, Vice-Président indépendant du Conseil de surveillance et Président du Comité de gouvernance, nomination et rémunération.

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 possible et dans le respect de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Il s'assure qu'ils bénéficient d'un niveau d'information suffisant.

■ 1.1.9.2. Principales activités du membre référent en 2021

Le membre référent a rendu compte au Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, des principales activités menées au cours de l'exercice 2021 :

- ▶ dialogue régulier avec le Président du Conseil ainsi qu'avec le Président et les membres du Directoire, notamment sur les sujets de gouvernance et de rémunération ;
- ▶ supervision et compte rendu du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance, en liaison avec le Secrétaire général ;
- ▶ constatation de l'absence d'identification de situation de conflit d'intérêts ;
- ▶ examen et prise en compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires exprimées dans le cadre de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021 : Vivendi a ainsi mené un dialogue renforcé avec certains d'entre eux en janvier 2022, en présence du

Président du Conseil de surveillance dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale du 25 avril 2022 (se reporter à la partie « Dualité de fonctions du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas » ci-avant et au paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre). Cet échange est poursuivi, comme chaque année, par un dialogue avec les principaux actionnaires sur les sujets de gouvernance et de rémunération, en lien avec les informations publiées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et avec l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle. Il en est rendu compte au membre référent, en liaison avec le Conseil de surveillance et son Président.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil de surveillance, les membres du Conseil ont notamment estimé que le rôle, les missions et les compétences du Vice-Président référent du Conseil sont de nature à assurer le bon équilibre des pouvoirs entre le Conseil de surveillance et le Directoire.

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, sans voix délibérative, aux travaux du Conseil et peuvent exprimer leur avis en toute liberté 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, notamment au regard des enjeux liés au développement, à la stratégie et à l'ingénierie financière, offrent à Vivendi la hauteur de vue nécessaire pour mener à bien la réalisation de son plan de développement d'un grand groupe de contenus, de médias et de 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 à la section 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.

Pour les mêmes raisons, et s'agissant du représentant de l'actionnaire de référence, M. Vincent Bolloré exerce également les fonctions de Conseiller du Président du Directoire depuis le 15 avril 2019. Il accompagne en cette qualité le Président du Directoire ainsi que les membres de la Direction générale dans la poursuite de la stratégie d'intégration des métiers de Vivendi. Le Conseiller du Président du Directoire a ainsi accompagné en 2021 la mise en œuvre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution de 59,87 % du capital d'UMG. En 2022, il est également consulté sur la mise en œuvre de l'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA. Le descriptif des éléments de la rémunération du Conseiller du Président du Directoire au titre de son contrat de travail figure dans la note 24 « Parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Il est rappelé que ces éléments ne sont pas visés par les dispositions des articles L. 22-10-26 et L. 22-10-34 du Code de commerce.

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.

■ 1.1.11.1. 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.

■ 1.1.11.2. 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.

■ 1.1.11.3. 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 du Président et des membres du Directoire (*executive session*). Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 3 mars 2021, a ainsi examiné librement les performances du Président et des membres du Directoire, hors leur présence, au-delà de l'évaluation visée à l'article 25.1.1 du Code AFEP-MEDEF, qui vise strictement les aspects liés à la rémunération. 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.

1.1.12. TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2021

Au cours de l'année 2021, le Conseil de surveillance s'est réuni dix fois avec un taux moyen d'assiduité de 96,15 %.

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 ;
- ▶ la mise en œuvre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG (1) ;
- ▶ la cession par Vivendi SE à Pershing Square Tontine Holdings, Ltd d'une participation de 10 % du capital d'UMG ;
- ▶ l'autorisation de la conclusion d'un pacte d'actionnaires de la société UMG par Vivendi SE et de la conclusion de conventions de transfert d'actions UMG dans le cadre de la distribution de 59,87 % de son capital aux actionnaires de Vivendi SE (conventions réglementées) ;
- ▶ la finalisation de l'acquisition de Prisma Media ;
- ▶ l'acquisition des actions Lagardère SA détenues par les fonds d'investissement gérés par Amber Capital, représentant 17,93 % du capital de Lagardère SA, et la mise en œuvre de l'obligation de dépôt d'offre publique d'achat découlant de cette acquisition sur la totalité des actions de Lagardère SA ;
- ▶ l'autorisation de la conclusion d'un accord de *clean team* entre Vivendi SE et Lagardère SA en vue de la préparation des notifications

réglementaires requises dans le cadre de l'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA (convention réglementée) ;

- ▶ l'acquisition de droits sportifs significatifs par Groupe Canal+ ;
- ▶ le suivi de l'évolution du dossier Telecom Italia ;
- ▶ 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 2020 et du budget 2021, l'information sur les comptes consolidés semestriels 2021 arrêtés par le Directoire ;
- ▶ la situation de trésorerie du groupe ;
- ▶ la poursuite du programme de rachat d'actions et la mise en œuvre de son renouvellement ;
- ▶ le suivi 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 ;
- ▶ l'examen des plans de succession au sein du groupe ;
- ▶ l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités ;

- l'examen et l'arrêté de la politique et des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et de ses membres ;
- l'examen et l'arrêté de la politique et des éléments de la rémunération du Président du Directoire et de ses membres ;
- la mise en œuvre en 2021 d'un versement en numéraire sous conditions de performance en faveur des principaux dirigeants exécutifs et des cadres dirigeants du groupe, dans le cadre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG, en remplacement de l'attribution annuelle d'actions de performance ;
- l'examen de la politique de la société en matière d'égalité professionnelle, de mixité et de diversité ;
- l'examen des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fixés par le Directoire (se reporter au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- la politique et la situation de l'actionnariat salarié ;
- l'opération d'actionnariat salarié en 2022 ;
- la supervision de l'état d'avancée des objectifs sociaux et environnementaux (se reporter aux sections 4 et 5 du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- 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) ;
- la revue des résolutions arrêtées par le Directoire et soumises à l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mars 2021 ;
- 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 22 juin 2021 ;
- la revue des résolutions arrêtées par le Directoire et soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 ;
- l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 sur la situation du Président du Conseil de surveillance et celle du Président et des membres du Directoire ;
- le suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi SE à d'anciens actionnaires minoritaires devant le Tribunal de commerce de Paris, la transaction intervenue dans les litiges opposant Vivendi SE aux sociétés Mediaset et Fininvest et, dans ce cadre, l'autorisation de la conclusion d'un accord entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odé (convention réglementée).

(1) Le 21 septembre 2021, Vivendi SE a distribué :

- un dividende exceptionnel en nature de 5 312 453 242,85 euros (4,89 euros par action Vivendi SE) imputé sur le poste « Report à nouveau », décidé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) ;
- un acompte sur dividende en nature de 22 099 807 176,15 euros (20,36 euros par action Vivendi SE) imputé sur le résultat intermédiaire au 30 juin 2021, sur décision du Directoire du 14 septembre 2021.

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 9 mars 2022, a procédé à l'examen de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire remis à chacun des membres du Conseil de surveillance sous la supervision du membre référent. Il résulte de cet examen que :

- les membres du Conseil de surveillance estiment appropriée la formule de gouvernance de la société, jugent le rôle, les missions et les compétences du Vice-Président référent du Conseil de surveillance à assurer le bon équilibre des pouvoirs entre le Conseil de surveillance et le Directoire et se déclarent satisfaits de la contribution du Censeur aux travaux du Conseil et de ses Comités ;
- 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 ; plusieurs membres ont néanmoins fait les suggestions suivantes : davantage de diversité en termes de nationalité (membre asiatique ou nord-américain), nomination d'un membre plus jeune, d'un membre issu des nouvelles technologies, d'un expert des marchés européens sur lesquels Vivendi exerce ses activités, d'entrepreneurs ou encore d'experts financiers et juridiques ;
- ils estiment que le calendrier des réunions, les délais de convocation, la fréquence, la durée et 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 ; ils se déclarent satisfaits de la tenue des réunions du Conseil à distance quand cela est

nécessaire, des moyens techniques mis à disposition et de l'information reçue, notamment relative à la situation financière, aux principaux litiges, à l'évolution des marchés, à l'environnement concurrentiel et aux principaux enjeux auxquels le groupe est confronté, jugée conforme à ce 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 ; un membre estimant toutefois que, s'agissant de la stratégie, le niveau d'implication du Conseil pourrait être renforcé ;
- ils notent que le Conseil de surveillance est attentif au traitement de l'information extra-financière et aux enjeux sociétaux et environnementaux, un membre souhaitant à ce titre que l'implication du Conseil en matière de protection de l'environnement soit encore accrue ;
- les membres du Conseil de surveillance jugent satisfaisants l'organisation et le fonctionnement des Comités, mais un membre suggère que soit créé un comité stratégique.

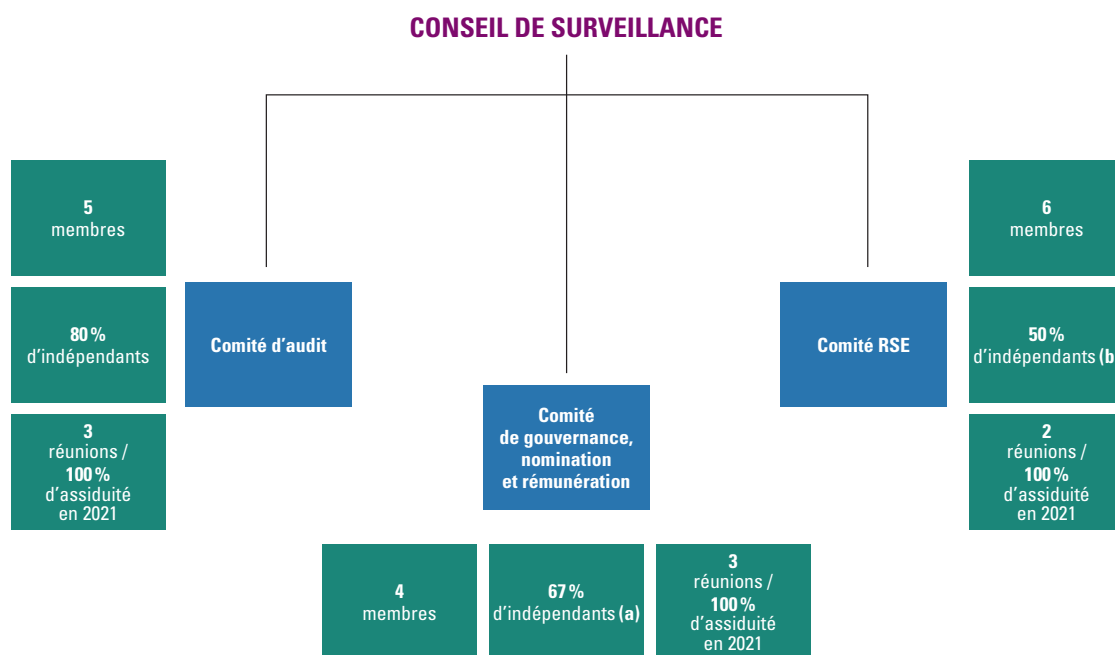
À l'issue de cet examen, le Conseil de surveillance a considéré qu'il serait bénéfique de :

- proposer la nomination d'un nouveau membre ;
- inscrire à l'ordre du jour davantage de sujets relatifs à la stratégie des métiers et des filiales et fournir plus de documentation et notes sur le sujet afin que les membres appréhendent encore mieux les enjeux stratégiques du groupe ;
- inviter davantage de dirigeants de filiales à participer aux réunions du Conseil ;
- renforcer l'information des membres du Conseil sur l'évolution de l'actionnariat et réduire le décalage de temps entre l'envoi de la lettre mensuelle et sa période de référence.

1.1.14. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 1.1.14.1. 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.



(a) Hors prise en compte du membre représentant les salariés.

(b) Hors prise en compte des deux membres 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.

■ 1.1.14.2. Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est actuellement composé de cinq membres, dont quatre sont indépendants et ayant tous une compétence financière ou comptable. Les compétences des membres du Conseil de surveillance sont détaillées au paragraphe 1.1.2.4. du présent chapitre. Les membres du Comité d'audit sont : Cathia Lawson-Hall (Présidente), Cyrille Bolloré, Laurent Dassault, 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 2021, 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 et Directrice RSE & compliance 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, le Directeur de l'audit et des risques et le Directeur des relations investisseurs.

Ses travaux ont notamment porté sur l'examen :

- ▶ des comptes de l'exercice 2020, des comptes semestriels 2021 et des rapports des Commissaires aux comptes ;
- ▶ du budget 2021 ;
- ▶ du bilan intermédiaire et du bénéfice distribuable de Vivendi SE au 30 juin 2021 en vue de la distribution d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature sous forme d'actions UMG (1) ;
- ▶ 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 cartographie des risques et du plan d'audit 2022 ;
- ▶ des projets RSE et des programmes compliance ;
- ▶ du suivi de l'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 d'anciens actionnaires minoritaires devant le Tribunal de commerce de Paris et la transaction intervenue dans les litiges opposant Vivendi à Mediaset et Fininvest.

(1) Le 21 septembre 2021, Vivendi SE a distribué :

- un dividende exceptionnel en nature de 5 312 453 242,85 euros (4,89 euros par action Vivendi SE) imputé sur le poste « Report à nouveau », décidé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) ;
- un acompte sur dividende en nature de 22 099 807 176,15 euros (20,36 euros par action Vivendi SE) imputé sur le résultat intermédiaire au 30 juin 2021, sur décision du Directoire du 14 septembre 2021.

■ 1.1.14.3. 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 (2). Ses membres sont : Philippe Bénacín (Président), Cyrille Bolloré, Paulo Cardoso et Aliza Jabès.

(2) Le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte.

Activité

En 2021, 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 :

- ▶ l'examen et l'arrêté de la politique et des éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et de ses membres ;
- ▶ l'examen et l'arrêté de la politique et des éléments de la rémunération des membres du Directoire et de son Président ;
- ▶ les bonus 2020, versés en 2021 ;
- ▶ les dépenses des mandataires sociaux ;

- ▶ les projets de résolutions arrêtés par le Directoire et le Conseil de surveillance, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 ;
- ▶ l'analyse des résultats du vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 sur la situation du Président du Conseil de surveillance et celle du Président et des membres du Directoire, notamment au regard des sujets de gouvernance et de rémunération ;
- ▶ la mise en œuvre en 2021 d'un versement en numéraire sous conditions de performance en faveur des principaux dirigeants exécutifs et des cadres dirigeants du groupe, dans le cadre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG, en remplacement de l'attribution annuelle d'actions de performance ;
- ▶ la mise en œuvre en 2022 d'une opération d'actionnariat salarié ;
- ▶ la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités ;
- ▶ 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'examen des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes fixés par le Directoire (se reporter au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- ▶ l'évaluation du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités.

■ 1.1.14.4. Comité RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise)

Composition

Le Comité RSE est actuellement composé de six membres, dont deux membres indépendants et ayant tous une compétence en matière d'enjeux humains et RSE. Les compétences des membres du Conseil de surveillance sont détaillées au paragraphe 1.1.2.4. du présent chapitre. Les membres du Comité RSE sont : Paulo Cardoso (Président), Véronique Driot-Argentin, Cathia Lawson-Hall, Sandrine Le Bihan, Michèle Reiser et Athina Vasilogiannaki.

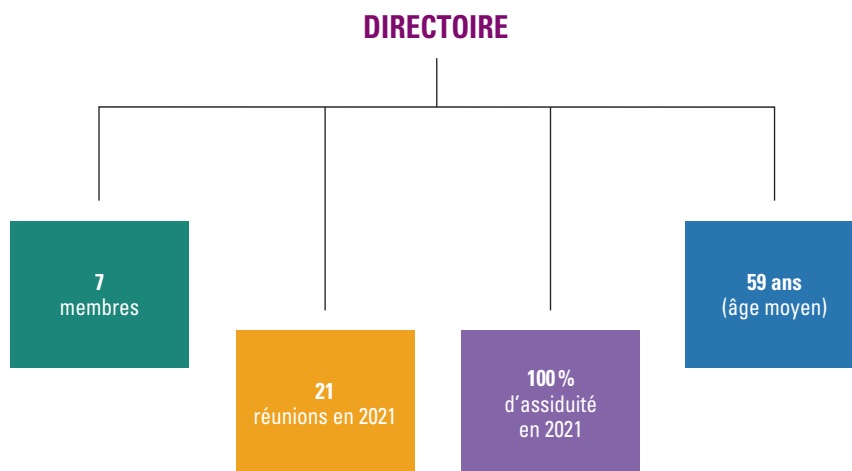
Activité

En 2021, le Comité RSE s'est réuni deux fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Ses travaux ont porté notamment sur :

- ▶ la supervision de l'état d'avancée des objectifs sociaux et environnementaux (se reporter aux sections 4 et 5 du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel) ;
- ▶ les projets des piliers environnementaux, sociétaux et sociaux du programme RSE « *Creation for the Future* » ;
- ▶ la cartographie des risques RSE ;
- ▶ les évolutions réglementaires ;
- ▶ le reporting et la notation extra-financiers ;
- ▶ la feuille de route environnementale ;
- ▶ le partenariat avec le festival *Le Temps Presse* ;
- ▶ l'adhésion au Media Compact de l'ONU (festival de cinéma dont la sélection illustre les objectifs de développement durable de l'ONU) ;
- ▶ le Campus parentalité ;
- ▶ la formation en ligne.

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 de 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

■ 1.2.2.1. 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.

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 ». Sur le renforcement de la mixité au sein du Directoire, se reporter au paragraphe 1.2.2.2. ci-après.

À la suite de l'intégration globale de Vivendi dans les comptes de Bolloré en 2017, 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 SE que le Directoire puisse bénéficier du complément d'expérience de deux représentants du Groupe Bolloré, en charge de la coordination intergroupes concernant les aspects comptables normatifs et la communication financière.

⁽¹⁾ Mandat renouvelé pour quatre années à compter du 24 juin 2018, à la suite de la décision du Conseil de surveillance du 17 mai 2018.

Depuis leur nomination, leur implication s'est étendue aux aspects plus opérationnels des activités du groupe Vivendi :

M. Gilles Alix

- Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination intergroupes depuis le 1^{er} septembre 2017 ;
- Dès 2019, il a contribué à l'entrée du consortium mené par Tencent à hauteur de 20 % du capital d'UMG, finalisée entre mars 2020 et janvier 2021 ;
- En 2020, il a cessé ses fonctions de Directeur général du Groupe Bolloré (1) ;
- En 2021, il s'est consacré à 100 % au groupe Vivendi, avec notamment la coordination du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution de 59,87 % du capital d'UMG ;
- Depuis septembre 2021, il coordonne la mise en œuvre du projet d'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA ;
- Il n'a perçu aucune rémunération au sein du Groupe Bolloré au titre de l'exercice 2021. Il n'en percevra aucune au titre de l'exercice 2022 ;
- La part fixe de sa rémunération globale, répartie entre Bolloré et Vivendi jusqu'en 2020, a baissé de 33 % entre 2019 et 2021 (2) ;
- Aucune augmentation n'a été décidée entre 2021 et 2022.

M. Cédric de Baillencourt

- Membre du Directoire et Directeur de la coordination des relations investisseurs et de la communication financière intergroupes de Vivendi depuis le 1^{er} septembre 2017 ;
- Il est par ailleurs Vice-Président non exécutif des Conseils d'administration de Compagnie de l'Odé et Bolloré SE ;
- En 2019, il a cessé ses fonctions exécutives en tant que Directeur général délégué de Compagnie de l'Odé ;
- Il a étendu aux aspects extra-financiers sa mission de coordination des relations investisseurs et de la communication financière intergroupes ;
- Il est également impliqué dans les dossiers financiers stratégiques de Vivendi, notamment les financements bancaires ;
- La part fixe de sa rémunération est inchangée depuis le 1^{er} septembre 2017 (base annuelle) ;
- Il n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance à raison de son mandat de membre du Directoire avant 2021 ;
- Aucune augmentation n'a été décidée entre 2021 et 2022.

(1) Le mandat de M. Gilles Alix en qualité de représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration de Bolloré SE a notamment pris fin en mars 2020.

(2) L'évolution de la répartition de la part fixe de sa rémunération entre Vivendi et Bolloré est la suivante, en baisse depuis 2019 :

Évolution de la rémunération Vivendi et Bolloré de M. Gilles Alix entre 2019 et 2021

	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Vivendi	Bolloré	Vivendi	Bolloré	Vivendi	Bolloré
(en euros)	600 000	1 151 360	700 000	701 360	1 170 000	0
Total	1 751 360		1 401 360		1 170 000	

■ 1.2.2.2. Plan de succession du Directoire

Le Comité de gouvernance, nomination et rémunération a mis en place un plan de succession qui sera présenté au Conseil de surveillance dans la perspective de l'échéance du mandat du Directoire le 23 juin 2022, en application de l'article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF.

Ce plan constitue un outil indispensable pour assurer la continuité de l'activité de Vivendi, dont le développement s'est accéléré en 2021, notamment autour de l'intégration croissante des métiers du groupe et de la transformation de ses activités. Ces récents développements ont notamment conduit le Comité de gouvernance, nomination et rémunération à retenir des profils dont la diversité et la complémentarité assurent un équilibre entre la stabilité organisationnelle de Vivendi et la poursuite de l'intégration de ses métiers.

Dans le cadre de ce plan de succession, le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 9 mars 2022, a décidé de se réunir en mai 2022 pour finaliser le processus de sélection des profils des membres du Directoire dont le renouvellement ou la nomination pourrait être présenté au Conseil de surveillance avant le 23 juin 2022. La composition du Directoire s'efforcera de rechercher, autour de son Président, M. Arnaud de Puyfontaine, une représentation équilibrée des femmes et des hommes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-58 du Code de commerce.

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 (1)	Taux de présence individuel aux séances du Directoire	Nombre d'actions détenues directement et au travers du PEG (2)
M. Arnaud de Puyfontaine	Président du Directoire Membre du Directoire	57	23/06/2018 24/06/2014 23/06/2018 26/11/2013	2	100 %	379 466
M. Gilles Alix	Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination intergroupes	63	23/06/2018 01/09/2017	0	100 %	11 682
M. Cédric de Baillencourt	Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination des relations investisseurs et de la communication financière intergroupes	52	23/06/2018 01/09/2017	0	100 %	17 523
M. Frédéric Crépin	Membre du Directoire, Secrétaire général du groupe et <i>Chief Compliance Officer</i> groupe	52	23/06/2018 10/11/2015	0	100 %	266 408
M. Simon Gillham	Membre du Directoire, Président de Vivendi Village et Directeur de la communication de Vivendi	66	23/06/2018 10/11/2015	0	100 %	215 514
M. Hervé Philippe	Membre du Directoire et Directeur financier	63	23/06/2018 24/06/2014	0	100 %	161 167
M. Stéphane Roussel	Membre du Directoire et Directeur général en charge des opérations, Président-Directeur général de Gameloft SE	60	23/06/2018 24/06/2014	0	100 %	244 505

(1) Nombre de mandats exercés à l'extérieur d'un même périmètre, en application de l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Principales activités exercées par les membres du Directoire en fonction ».

(2) Les parts détenues dans le Plan d'épargne groupe (PEG) ont été valorisées sur la base du cours de clôture de l'action Vivendi SE du 31 décembre 2021, soit 11,890 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 Business School (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 d'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, M. 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 d'ESCP Europe Alumni.

De janvier à juin 2014, M. 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

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Havas, Administrateur
- ▶ Editis Holding, Président du Conseil d'administration
- ▶ Prisma Media, Président du Conseil d'administration

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- ▶ Innit, Membre du Comité consultatif
- ▶ *French American Foundation*, Président d'honneur
- ▶ Lagardère SA (*), Membre du Conseil d'administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (*) (Italie), Administrateur

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- ▶ Antinea 6, Président du Conseil d'administration
- ▶ Banijay Group (SAS), Représentant permanent de Vivendi au Comité de surveillance
- ▶ *French American Foundation*, Président
- ▶ Universal Music France (SAS), Président du Conseil de surveillance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Universal Music Group, Inc. (États-Unis), Administrateur
- ▶ Telecom Italia SpA (*) (Italie), Président exécutif, Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration
- ▶ Gloo Networks Plc (*) (Grande-Bretagne), Président non exécutif
- ▶ Schibsted Media Group, Administrateur indépendant

(*) Société cotée.



GILLES ALIX

Membre du Directoire

Nationalité française.



42, avenue de Friedland
75008 Paris

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Gilles Alix est diplômé de l'EM Lyon et expert-comptable.

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. À cette date, il est nommé Directeur général du Groupe Bolloré, poste qu'il occupe jusqu'au 31 décembre 2020.

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 (EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Groupe Vivendi Africa (SAS), Président

Groupe Bolloré

- ▶ BlueElec (SAS), Directeur général
- ▶ Société Autolib' (SAS), Président
- ▶ Blue Sun (SAS), Directeur général
- ▶ Compagnie de l'Odé (*), Administrateur
- ▶ Compagnie des Tramways de Rouen, Administrateur

- ▶ Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ 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

MANDATS EN COURS (À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- ▶ 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
- ▶ Participaciones e Inversiones Porturias SA, Administrateur
- ▶ Participaciones Ibero Internacionales SA, Administrateur
- ▶ Progosa Investment, Administrateur
- ▶ PTR Finances SA, Administrateur
- ▶ Sorebol SA, Administrateur
- ▶ SNO Investments Ltd, Administrateur
- ▶ Sorebol UK Ltd, Administrateur
- ▶ JSA Holding BV, *Managing Director*

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (EN FRANCE)

- ▶ Fred & Farid Group (SAS), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS (À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Universal International Music B.V. (Pays-Bas), Administrateur
- ▶ Universal Music Group B.V. (Pays-Bas), Administrateur
- ▶ Universal Music Group, Inc. (États-Unis), Administrateur
- ▶ Socotab, Représentant permanent de MP 42 au Conseil
- ▶ Blue Project (SAS), Président et Membre du Comité de direction
- ▶ Société Bordelaise Africaine (SAS), Président
- ▶ 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
- ▶ PDI, Administrateur
- ▶ Douala International Terminal, Représentant permanent de Socopao SA au Conseil d'administration
- ▶ Conakry Terminal, Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun), Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil
- ▶ Camrail, Représentant permanent de SCCF au Conseil
- ▶ Blue Congo, Président du Comité de direction
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), Représentant permanent de Société d'Exploitation Portuaire Africaine au Conseil d'administration
- ▶ La Forestière Équatoriale, Représentant permanent de Société Bordelaise Africaine au Conseil
- ▶ Congo Terminal, Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil
- ▶ Havas Média France (SA), Administrateur
- ▶ Havas, Représentant permanent de Financière de Sainte-Marine au Conseil d'administration
- ▶ Bluealliance (SAS), Président
- ▶ Blue Sun (SAS), Directeur général et Président
- ▶ Bluecub (SAS), Président
- ▶ Bluey (SAS), Président
- ▶ BlueLib (SAS), Président
- ▶ Bluestorage, Président
- ▶ Whaller, et Bolloré Logistics (SAS), Administrateur
- ▶ Havas Media Africa (SAS), Membre du Conseil exécutif
- ▶ Blue Solutions, Directeur général
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Corporate, Directeur général
- ▶ Bluebus, Administrateur
- ▶ Camrail, Administrateur
- ▶ CD Africa, Membre du Comité stratégique
- ▶ Bolloré Logistics (SE), Administrateur
- ▶ Bolloré Transport & Logistics Senegal (ex-Bolloré Africa Logistics Senegal), Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration
- ▶ Bolloré Africa Logistics, Administrateur
- ▶ Bolloré SE (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil d'administration

(*) Société cotée.



CÉDRIC DE BAILLENCOURT

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 rejoint le Groupe Bolloré en 1996 en tant que Directeur des participations. Il est Directeur financier du Groupe Bolloré depuis 2008 et Vice-Président de Bolloré SE depuis 2012. Il est Vice-Président de Compagnie de l'Odé, dont il a été Directeur général entre 2002 et 2017.

M. Cédric de Baillencourt est membre du Directoire de Vivendi depuis le 1^{er} septembre 2017.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Bolloré

- ▶ Compagnie de l'Odé (*), 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
- ▶ Compagnie des Deux Cœurs, Président
- ▶ Financière de Kerdevot, Président
- ▶ Financière V, Président
- ▶ Financière d'Ouessant, Président
- ▶ Financière du Perguet, 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
- ▶ Financière V, Administrateur
- ▶ Sofibol, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Socotab, Représentant permanent de Bolloré SE au Conseil d'administration

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Bolloré

- ▶ 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)

- ▶ Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie), Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance
- ▶ SC Compagnie des Voyageurs de l'Impériale, Gérant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Socfinde, 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 Beg Meil, Président
- ▶ Compagnie de l'Odé (*), Directeur général et Directeur général délégué
- ▶ Compagnie du Cambodge, Président du Directoire
- ▶ Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Président
- ▶ Financière de Sainte-Marine, Président
- ▶ SCI Lombertie, Représentant permanent de Compagnie du Cambodge, Cogérant
- ▶ Musée national de la Marine, Administrateur
- ▶ Vallourec (*), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Havas, Représentant permanent de Bolloré SE au Conseil
- ▶ Hello Fioul (ex-Financière de l'Argoat), Président
- ▶ Bluedistrib (ex-Financière de Pluguffan), Président
- ▶ Bluestorage, Président

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Redlands Farm Holding, Président
- ▶ Socfinaf (ex-Intercultures) (*), Représentant permanent de Bolloré Participations SE au Conseil
- ▶ Socfinasia (*), 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

(*) 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 Paris II – Panthéon-Assas), d'un DEA de droit social (université Paris X – Nanterre) et d'un Master de droit américain (LLM), *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 est également nommé Secrétaire général de Groupe Canal+, fonctions qu'il exerce jusqu'en 2021. En octobre 2018, il est nommé *Chief Compliance Officer* Groupe de Vivendi.

Il est membre du Directoire depuis le 10 novembre 2015.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Gameloft SE, Administrateur
- ▶ Dailymotion, Administrateur et Membre du Comité d'audit
- ▶ CanalOlympia, Administrateur
- ▶ SIG 116 (SAS), Président

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi

- ▶ Vivendi Holding I LLC (États-Unis), Administrateur
- ▶ Vivendi Exchangeco Inc. (Canada), Vice-Président
- ▶ Opus TV (Pologne), Membre du Conseil de surveillance

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- ▶ Studiocanal, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ SIG 117 (SAS), Président
- ▶ SIG 119 (SAS), Président
- ▶ SIG 120 (SAS), Président
- ▶ MyBestPro (ex-Wengo), Administrateur
- ▶ Société d'Édition de Canal+, Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ L'Olympia (SAS), Administrateur

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.



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 commencé 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, M. 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.

M. Simon Gillham est Président du CA Brive, club professionnel de rugby.

Il a été décoré par la Reine Elizabeth II (*Officer of the British Empire*) en 2010.

MANDATS EN COURS

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Dailymotion, Administrateur
- ▶ Vivendi Village (SAS), Président
- ▶ L'Olympia (SAS), Président
- ▶ UBU Productions (SAS), Président
- ▶ OL Production, Administrateur

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Groupe Vivendi

- ▶ Vivendi Live Ltd (Royaume-Uni), *Chairman*
- ▶ See Group Ltd (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 Ltd (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Vivendi Ticketing US Ltd (États-Unis), Administrateur
- ▶ Paddington and Company Ltd (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ Marketreach Licencing Services Ltd (Royaume-Uni), Administrateur
- ▶ RBSA (Royaume-Uni), Administrateur

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- ▶ CA Brive club professionnel de rugby (CABCL), Président

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- ▶ MyBestPro (ex-Wengo) (SAS), Président
- ▶ Watchever, Président du Conseil d'administration
- ▶ Fnac Darty (*), Représentant permanent de la Compagnie Financière du 42, avenue de Friedland au Conseil d'administration
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance
- ▶ See Tickets (ex-Digitick), Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

Néant

(*) 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 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 puis de Directeur financier à partir de 2001 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

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ 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
- ▶ Editis Holding, Administrateur
- ▶ Havas, Administrateur
- ▶ Banijay Group Holding (SAS), Représentant permanent de Vivendi Content au Comité de surveillance
- ▶ Prisma Media, Administrateur

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- ▶ Sifraga 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)

- ▶ Antinea 6, Administrateur
- ▶ Sifraga, Administrateur
- ▶ Jean Bal, Administrateur
- ▶ Harvest (*), Administrateur
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (Italie) (*), Administrateur

(*) 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

(EN FRANCE)

Groupe Vivendi

- ▶ Gameloft SE, Président-Directeur général
- ▶ Groupe Canal+, Membre du Conseil de surveillance
- ▶ Dailymotion, Administrateur
- ▶ Banijay Group Holding (SAS), Membre du Comité de surveillance
- ▶ Keysquare, Membre du Comité de surveillance

MANDATS EN COURS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(EN FRANCE)

- ▶ Conseil des Gouverneurs de l'Hôpital Américain de Paris, Président
- ▶ WeTechCare, Président
- ▶ Le Cercle de l'Excellence RH, Président
- ▶ Les entreprises pour la Cité, Président
- ▶ La Charte de la Diversité, Porte-parole

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

(À L'ÉTRANGER)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(EN FRANCE)

- ▶ Groupe Vivendi Africa (SAS), Président
- ▶ Fnac Darty (*), Représentant permanent de Vivendi au Conseil d'administration
- ▶ Universal Music France (SAS), Membre du Conseil de surveillance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(À L'ÉTRANGER)

- ▶ Telecom Italia SpA (Italie) (*), Administrateur
- ▶ GVT Management (États-Unis), Président
- ▶ Groupe Vivendi Africa Bénin (SAS), Président

(*) Société cotée.

1.2.3. LIENS FAMILIAUX

M. Cédric de Bailliencourt, 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 à la section 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 Bailliencourt, Vice-Président du Conseil d'administration de Bolloré SE, et Gilles Alix, administrateur de Compagnie de l'Odé, 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 SERVICES

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 services avec Vivendi SE 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

■ 1.2.8.1. 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.

■ 1.2.8.2. 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 2021

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 à la section 1.1.8. du présent chapitre).

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 2021, le Directoire s'est réuni 21 fois, avec un taux d'assiduité de 100 %. 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 ;
- ▶ la mise en œuvre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG (1) ;
- ▶ la cession par Vivendi SE à Pershing Square Tontine Holdings, Ltd. d'une participation de 10 % du capital d'UMG ;
- ▶ la finalisation de l'acquisition de Prisma Media ;
- ▶ l'acquisition des actions de Lagardère SA détenues par les fonds d'investissement gérés par Amber Capital, représentant 17,93 % du capital de Lagardère SA, et la mise en œuvre de l'obligation de dépôt d'offre publique d'achat découlant de cette acquisition sur la totalité des actions de Lagardère SA ;
- ▶ l'acquisition d'une participation dans le groupe PRISA ;
- ▶ le suivi de l'évolution du dossier Telecom Italia ;
- ▶ l'appréciation de la qualité et de la structure du bilan du groupe ;
- ▶ l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2020, des budgets 2021 et 2022, des comptes semestriels 2021 et le chiffre d'affaires des 1^{er} et 3^e trimestres 2021 ;
- ▶ la situation financière du groupe ;
- ▶ la situation de trésorerie du groupe ;
- ▶ la communication financière du groupe ;
- ▶ le remboursement anticipé de l'emprunt obligataire du 26 mai 2016 d'un montant de 1 milliard d'euros, dans le cadre de la gestion dynamique de la dette de la société ;
- ▶ la poursuite du programme de rachat d'actions et la mise en œuvre de son renouvellement ;

- ▶ les conventions de gestion de trésorerie intragroupe entre Vivendi SE et Bolloré SE et entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odé ;
- ▶ l'approbation du rapport de gestion et de la déclaration de performance extra-financière ;
- ▶ l'établissement des rapports trimestriels d'activité au Conseil de surveillance ;
- ▶ la politique de rémunération au sein du groupe, et notamment la mise en œuvre en 2021 d'un versement en numéraire sous conditions de performance en faveur des principaux dirigeants exécutifs et des cadres dirigeants du groupe, dans le cadre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG, en remplacement de l'attribution annuelle d'actions de performance ;
- ▶ la constatation de la réalisation des conditions de performance pour les actions de performance attribuées en 2018 ;
- ▶ la mise en place d'une opération d'actionnariat salarié en 2022 ;
- ▶ le développement et la rétention des talents clés ;
- ▶ la diversité et la mixité au sein du groupe ;
- ▶ la fixation des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes (se reporter au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel - Document d'enregistrement universel) ;
- ▶ la convocation des Assemblées générales des actionnaires des 29 mars et 22 juin 2021 ;
- ▶ le suivi des enquêtes et procédures judiciaires en cours et notamment le litige opposant Vivendi à d'anciens actionnaires minoritaires devant le Tribunal de commerce de Paris et la transaction intervenue dans les litiges opposant Vivendi à Mediaset et Fininvest.

(1) Le 21 septembre 2021, Vivendi SE a distribué :

- un dividende exceptionnel en nature de 5 312 453 242,85 euros (4,89 euros par action Vivendi SE) imputé sur le poste « Report à nouveau », décidé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) ;
- un acompte sur dividende en nature de 22 099 807 176,15 euros (20,36 euros par action Vivendi SE) imputé sur le résultat intermédiaire au 30 juin 2021, sur décision du Directoire du 14 septembre 2021.

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 quatorze membres, dont quatre femmes, soit un taux de 29 %, 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'action 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 et acquisitions ;
- ▶ Jean-Louis Erneux, Directeur des relations presse et nouveaux médias ;
- ▶ Stéphanie Ferrier, Directrice des services généraux ;
- ▶ Xavier Guiffard, Directeur de l'audit interne ;
- ▶ 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 et Directrice RSE & compliance du groupe ;
- ▶ 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 ;
- ▶ Frédéric Vallois, Directeur de la communication interne et éditoriale.

■ 1.2.10.2. 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 (Groupe Canal+, Havas, Editis, Prisma Media, 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'action 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 2021

Le Comité d'investissement se réunit deux fois par mois. L'instruction et la présentation des dossiers sont assurées 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 juridique et Directrice RSE & compliance du groupe, le *Chief Data Officer*, le Directeur de l'audit interne et la Directrice compliance et reporting intégré, ainsi que le *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 2021

Le Comité compliance s'est réuni deux fois en 2021. Ses travaux ont principalement porté sur le suivi des recommandations de l'Agence Française Anticorruption, l'examen des cartographies des risques au sein des principales entités opérationnelles ainsi que le suivi des travaux de la cellule Audit de conformité.

■ 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 SE 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 intergroupes, le Directeur en charge des

relations investisseurs et de la communication financière intergroupes, le Directeur de l'audit interne, la Directrice juridique et Directrice RSE & compliance du 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'information ;
- ▶ 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 SE.

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 2021

Le Comité des risques s'est réuni deux fois en 2021. Ses travaux ont principalement porté sur l'examen et le suivi de l'impact de la crise sanitaire au sein du groupe, le recours au télétravail et notamment la gestion du risque cyber, la gestion du risque de liquidité et du risque client dans les métiers, ainsi que la lutte antifraude et les assurances.

■ 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 intergroupes ;
- ▶ 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 interne ;
- ▶ la Directrice juridique et Directrice RSE & compliance du groupe ;
- ▶ 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 ;
- ▶ que toute communication sociale ait fait l'objet de vérifications appropriées, conformément aux procédures établies par le Comité ;
- ▶ que 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 ;
- ▶ d'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 ;
- ▶ de 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, de s'assurer que le Président du Directoire et le Directeur financier reçoivent toutes les informations qu'ils pourraient demander.

Activité en 2021

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 2021. 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 d'enregistrement universel ;
- ▶ 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 dispositions de l'article L. 22-10-29 du Code de commerce :

- ▶ 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/d'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 et Directrice RSE & compliance du groupe, 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. 22-10-29 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 en 2021

Le Comité ad hoc s'est réuni quatre fois en 2021, notamment en amont de l'arrêté des comptes annuels et semestriels. 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 intragroupe 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 placements, remboursables à première demande de Vivendi SE, dans le cadre de conventions de gestion de trésorerie intragroupe conclues avec Compagnie de l'Odé et Bolloré SE ;

- ▶ 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 de Groupe Canal+, des loyers, notamment pour 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 conflit d'intérêts dans le cadre de ces opérations intragroupe. Le descriptif de ces relations d'affaires et les éléments quantitatifs s'y rapportant sont décrits dans les notes 24.2. « Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odé » et 24.4. « Autres opérations avec les parties liées » de l'annexe aux états financiers de l'exercice 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

SECTION 2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce et examiné par le Conseil de surveillance dans sa séance du 9 mars 2022.

2.1. La politique de rémunération pour 2022

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 25 avril 2022, en application de l'article L. 22-10-26 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.

En application de l'article L. 22-10-34 I. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce qui 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 25 avril 2022. 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 2022 est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique révisée.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement en 2022 de la part variable au titre de l'exercice 2021 de la rémunération du Président et des membres du Directoire et de la rémunération exceptionnelle prévue au titre du même exercice est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022. Par ailleurs, le versement en 2023 de la part variable au titre de l'exercice 2022 et des éléments de rémunération exceptionnelle prévus au titre du même exercice sera conditionné, le cas échéant, à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2023. En conséquence, la politique de rémunération ne prévoit aucune période de report ni aucune possibilité pour la société de demander la restitution de ces éléments de rémunération.

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 Vivendi (se reporter à la section 2.6. du présent chapitre).

Il est par ailleurs rappelé que chaque membre du Conseil doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la société pendant la durée de son mandat (article 7-2. des statuts) ⁽¹⁾. Cette obligation 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 des actionnaires.

⁽¹⁾ Sauf exceptions prévues pour le membre représentant les actionnaires salariés et les membres représentant les salariés.

■ 2.1.1.2. Rémunération du Président du Conseil de surveillance

Depuis la transformation de Vivendi en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance en 2005, 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 des articles L. 225-83 et L. 22-10-27 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence ») et qui s'ajoute au montant de sa rémunération. Le règlement de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de fixer pour 2022 le montant de la rémunération du Président du Conseil de surveillance à 400 000 euros, à laquelle s'ajoute une somme allouée de 60 000 euros (anciennement « jetons de présence »). Pour rappel, le niveau de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance est resté inchangé entre 2014 et 2021, à hauteur de 400 000 euros, dont une somme allouée de 60 000 euros (anciennement « jetons de présence »). Le niveau de sa rémunération totale pour 2022 reste largement inférieur à celui de la rémunération totale des présidents du CAC 40, de l'ordre de 600 000 euros par an.

■ 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 des articles L. 225-83 et L. 22-10-27 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 fixe annuelle de 40 000 euros (55 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité de gouvernance, nomination et rémunération reçoit une somme fixe annuelle de 30 000 euros (45 000 euros pour son Président) ; chaque membre du Comité RSE reçoit une somme fixe 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 2021 s'est élevé à 1 238 571 euros. Le détail individuel figure au paragraphe 2.2.1.2. du présent chapitre.

En dehors de cette somme, les membres du Conseil de surveillance peuvent, le cas échéant, percevoir une autre rémunération de la société, en contrepartie 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 en leur qualité de mandataire social exécutif ou

de salarié, dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce.

Un membre du Conseil de surveillance, ainsi que le représentant des actionnaires salariés et le représentant des salariés désigné par le Comité social et économique, désignés respectivement en application des dispositions de l'alinéa 2 de l'article 8.1.-1. des statuts et de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce **(1)**, 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 et intéressement). Le représentant des salariés désigné par le Comité de la Société Européenne, en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce **(2)**, est titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée avec Gameloft SE aux termes duquel une rémunération est perçue dans les mêmes conditions. Conformément aux accords 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 25 avril 2022

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance, pour l'exercice 2022.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II. du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président pour l'exercice 2022, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021 – chapitre 4 – sections 2.1. et 2.1.1.

(1) M^{mes} Véronique Driot-Argentin et Sandrine Le Bihan et M. Paulo Cardoso sont salariés de Vivendi SE.

(2) M^{me} Athina Vasilogiannaki est salariée de Gameloft SE.

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 Vivendi (se reporter à la section 2.6. du présent chapitre).

S'agissant du Président et des membres du Directoire dont le mandat est renouvelé ou nouvellement nommés, la politique en vigueur leur est immédiatement applicable. Les éléments de rémunération de ces membres 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 2.1.2. En aucun cas, le montant de la part fixe moyenne de la rémunération du Président et des membres du Directoire ne peut dépasser le montant de la part fixe moyenne actuellement prévue aux termes de la présente section 2.1.2.

Pour les cas où des modifications importantes seraient apportées à la politique, leur mise en œuvre est conditionnée à l'approbation de l'Assemblée générale.

La politique de rémunération 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 (court terme et long terme) pour accompagner les développements et l'évolution du groupe. Le niveau de la part fixe doit être compétitif, afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du groupe ;
- l'exigence 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 environnementaux, sociaux 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 et à la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi à moyen terme, et à un indicateur externe, composé de critères boursiers permettant de renforcer l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Cette 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 et de leur niveau de responsabilité.

En janvier 2022, M. Yannick Bolloré a ainsi eu l'opportunité d'engager un échange direct au nom du Conseil de surveillance auprès de ces agences de conseil en vote et actionnaires. Il leur a apporté les éléments de réponse ci-après :

Attentes des agences de conseil en vote et actionnaires

Réponses et engagements du Conseil de surveillance

Structure de rémunération	Montant de la rémunération globale du Président du Directoire ▶ Rémunération globale au titre de 2021 : 4 465 346 euros (a) ; ▶ Montant déterminé en tenant compte du panel de sociétés comparables du secteur de création ou de diffusion de contenus, après exclusion d'autres compétiteurs non comparables (notamment les sociétés cotées aux États-Unis et les filiales EMEA non cotées des GAFAM) (b) ; ▶ Montant de la part fixe 2021 (inchangé en 2022) : 2 000 000 euros (pour rappel, part fixe inchangée entre 2018 et 2020, à hauteur de 1 400 000 euros) ; ▶ Depuis 2021, le montant de la part fixe tient compte du renforcement de son implication dans la définition de la nouvelle stratégie de Vivendi et de la création de valeur pour le groupe, notamment au regard de : – la performance boursière de l'action Vivendi SE entre juin 2014 et décembre 2021 (+201,4 %), à rapporter à celle de l'indice CAC 40 (+96,9 %) (c) ; – la définition du calendrier le plus opportun pour la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG (+592,3 % de création de valeur entre juillet 2013 et décembre 2021) (d) ; – la complexité des opérations menées dans le cadre de la poursuite de la stratégie de Vivendi (UMG, Lagardère...).
	Poids du bonus annuel (cible 80 % de la part fixe – max 100 %) ▶ Plafonnement décidé à compter de 2016 dans une logique de rétention des dirigeants sur le long terme, notamment pour assurer la fixation d'objectifs ambitieux dans le cadre des budgets annuels et alignés avec la stratégie de Vivendi ; ▶ Pour rappel, avant le rééquilibrage du poids du bonus annuel en 2016 : – entre 2014 et 2015 : cible 100 % de la part fixe – max 150 % ; – avant le 24 juin 2014 (début du mandat du Président du Directoire) : cible 120 % de la part fixe – max 200 %.
	Attribution annuelle d'actions de performance ▶ Vivendi a fait le choix d'un cercle de bénéficiaires élargi (environ 600 salariés, dirigeants et mandataires sociaux au sein du groupe) ; ▶ Attribution au Président et aux membres du Directoire : – limitée pour tenir compte de ce cercle de bénéficiaires élargi ; – plafonnée à 0,035 % du capital social par an, soit environ 385 000 actions (e) ; – valorisation comptable de l'attribution également plafonnée à 150 % de chaque part fixe jusqu'en 2021. À compter de l'attribution de 2022, la valorisation de l'attribution d'actions de performance en faveur du Président du Directoire est désormais plafonnée à 50 % de la part fixe de sa rémunération. S'agissant des autres membres du Directoire, la valorisation de chaque attribution d'actions de performance ne peut désormais être supérieure à 100 % de chaque part fixe.

Attentes des agences de conseil en vote et actionnaires

Réponses et engagements du Conseil de surveillance

Transparence et lisibilité	Transparence sur les niveaux d'atteinte des critères de performance (bonus annuel et actions de performance)
	Critères financiers ▶ Ex ante : pour des raisons de confidentialité, les objectifs ne sont publiés qu'en ex post ; ▶ Ex post : niveau d'atteinte publié chaque année au regard des objectifs fixés en amont (seuil, cible et maximum), en ligne avec les meilleures pratiques (f). Critères extra-financiers ▶ Ex ante : transparence renforcée, notamment avec la publication des objectifs ESG (seuil, cible et maximum) (g) ; ▶ Ex post : niveau d'atteinte publié chaque année au regard des objectifs fixés en amont (f). Renforcement de la méthode de calcul pour l'attribution des actions de performance ▶ Performance boursière (indicateur externe : pondération 30 % pour l'attribution d'actions de performance) : aucune attribution si la performance de l'action Vivendi SE est inférieure à celle de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %)/CAC 40 (10 %) au cours de la période d'acquisition de trois ans (h) ; ▶ Suppression de toute faculté de compenser entre eux les résultats de chaque critère de performance : – comme cela est le cas depuis l'attribution de 2019, les résultats de l'indicateur interne et de l'indicateur externe ne peuvent plus se compenser entre eux (i), – à compter de l'attribution de 2022, les résultats de chaque critère fixé au sein de l'indicateur interne et de l'indicateur externe ne pourront plus se compenser entre eux (i) (j).
	Alignement entre les critères de performance extra-financiers et la stratégie de Vivendi ▶ Critères différenciés pour l'appréciation des éléments de court terme (bonus annuel) et de plus long terme (attribution d'actions de performance) ; ▶ Pour accompagner de manière dynamique les défis du groupe, la nature et le poids respectif des critères sont déterminés en fonction de l'importance et de l'évolution des enjeux stratégiques ; ▶ Renforcement du poids des critères ESG mesurables et matériels pour l'appréciation : – du bonus annuel : de 5 % à 12 % à compter de 2020, puis de 12 % à 15 % à compter de 2022 ; – de l'attribution d'actions de performance : introduction d'un critère différencié lié à la réduction de l'empreinte carbone de Vivendi à hauteur de 10 % à compter de 2022.

(a) Dont 2 000 000 euros au titre de la part fixe 2021, 1 600 000 euros au titre de la part variable annuelle 2021, 840 000 euros en remplacement de l'attribution annuelle d'actions de performance 2021 et 25 346 euros d'avantages de toute nature.

(b) EMEA : Europe, Middle East & Africa ; GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

Le détail des sociétés du panel retenu dans le cadre de l'étude comparative pour 2022 est présenté dans la partie « La part fixe » du paragraphe 2.1.2.2. ci-après.

Le positionnement de Vivendi par rapport à la médiane du panel retenu dans le cadre de l'étude comparative pour 2022 est présenté dans la partie « Détermination de la rémunération pour 2022 » du paragraphe 2.1.2.2. ci-après.

(c) Dividendes réinvestis.

(d) Au 31 décembre 2021, la capitalisation boursière d'UMG s'élevait à 44,9 milliards d'euros, à rapporter à une valorisation de l'ordre de 6,5 milliards d'euros sur la base du prix proposé à Vivendi par Softbank en juillet 2013.

(e) Pour rappel, les plafonds autorisés par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 sont les suivants : 1 % du capital social sur trente-six mois pour l'ensemble des bénéficiaires, dans la limite de 0,33 % du capital par an et de 0,035 % du capital par an pour le Président et les membres du Directoire.

(f) Se reporter à la partie « Détermination du taux de rémunération variable pour 2021 » du paragraphe 2.2.2.1. et à la section 2.3.4. du présent chapitre.

(g) Se reporter aux parties « Les critères pour 2022 » et « Attribution d'actions de performance » du paragraphe 2.1.2.2. ci-après.

(h) Voir communication du 8 juin 2021 « Précisions sur l'Assemblée générale annuelle mixte du 22 juin 2021 », en ligne sur le site de Vivendi : <https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/assemblee-generale-2/ag-precedentes/>.

(i) Se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » du paragraphe 2.1.2.2. et à la section 2.3.4. du présent chapitre.

(j) Au sein de l'indicateur interne (poids : 70 %) : résultat net ajusté par action (40 %), CFAIT Groupe (20 %) et réduction de l'empreinte carbone du groupe (10 %) ; au sein de l'indicateur externe (poids : 30 %) : performance boursière de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et de l'indice CAC 40 (10 %).

Ces aménagements, qui viennent renforcer la politique de rémunération pour 2022, complètent ceux mis en place précédemment :

- ▶ 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 ;
- ▶ renforcement du niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité de départ du Président du Directoire.

Vivendi poursuivra en 2022 son dialogue avec ses actionnaires dans le cadre de sa politique de transparence sur la rémunération des mandataires sociaux.

■ 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 ou intervenant dans les mêmes secteurs d'activité **(1)**. Les sociétés cotées aux États-Unis et les filiales EMEA non cotées des GAFAM **(2)** ne sont pas prises en compte dans le panel.

Les sociétés retenues dans ce panel sont toutes présentes dans les secteurs de création ou de diffusion de contenus (télévision, édition, médias, publicité et communication), présentes au minimum sur trois continents avec un modèle décentralisé, et dont le chiffre d'affaires et les effectifs sont comparables à ceux 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.

Afin d'assurer une adéquation entre l'application de la politique de rémunération et la performance du Président et des membres du Directoire, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut tenir compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le montant de la part variable, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. En aucun cas, le montant attribué au titre de chaque critère de performance ne peut dépasser le plafond prévu aux termes de la politique de rémunération. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2023, et dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

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. Leurs niveaux d'atteinte peuvent tenir compte, le cas échéant, de certains éléments non récurrents. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2023, et dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

(1) ITV (Royaume-Uni), Lagardère, MediaForEurope (Pays-Bas), Pearson (Royaume-Uni), Publicis, RELX Group (Royaume-Uni), Thomson Reuters (Canada), Wolters Kluwer (Pays-Bas) et WPP (Royaume-Uni).

(2) EMEA : Europe, Middle East & Africa ; GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

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.

Les critères pour 2022

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, 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) **(3)**,
 - 25 % flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe) ;
- ▶ critères extra-financiers (poids : 40 %) :
 - 10 % succès de l'opération Lagardère :
 - à hauteur de 4 % si la société détient plus de 50 % du capital ou des droits de vote de Lagardère SA dans le cadre du projet d'offre publique d'achat déposé le 21 février 2022,
 - à hauteur de 3 % au titre de l'avancée des autorisations réglementaires,
 - à hauteur de 3 % au titre de l'avancée du volet social ;
 - 15 % poursuivre le développement de la stratégie de Vivendi en 2022, avec son adoption par :
 - les actionnaires (7,5 %),
 - les autres parties prenantes (7,5 %) ;
 - 15 % mettre en œuvre les actions intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) :

Les actions intégrant les enjeux ESG témoignent d'un alignement avec les principaux axes de la démarche responsable de Vivendi et avec la rémunération des principaux responsables opérationnels du siège. Elles 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'énergie scope 1 et scope 2, tels que présentés dans le cadre de la trajectoire bas carbone qui sera examinée par *Science-Based Targets* en 2022. (seuil : -3 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO₂ ; cible : -4 % ; maximum : -5 %) **(4)**,
- social (5 %) : promouvoir les talents et la diversité, sur la base d'indicateurs liés au :
 - développement du mentorat pour les jeunes éloignés de l'emploi (objectif en nombre de jeunes ayant démarré un programme de mentorat en 2022) (seuil : 80 ; cible : 100 ; maximum : 120) **(5)**,
 - renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes (seuil : 36 % ; cible : 38 % ; maximum : 40 %) **(6)**,
 - nombre de collaborateurs du groupe formés en matière de discrimination, notamment à l'égard des femmes (seuil : 30 % ; cible : 40 % ; maximum : 50 %),

(3) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de plus long terme (attribution d'actions de performance) – Résultat net ajusté (*adjusted net income per share*).

(4) Niveau d'atteinte au 31 décembre 2021 : 36 361 tonnes éq. CO₂. Se reporter aux indicateurs environnementaux présentés à la section 5.3. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

(5) Se reporter au mécénat des compétences présenté au paragraphe 4.3.3.1. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

(6) Se reporter à la politique d'égalité entre les femmes et les hommes présentée au paragraphe 4.3.1.2. du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

- **gouvernance (5 %)** : déployer le programme de conformité, sur la base d'indicateurs liés :

- au nombre de collaborateurs du groupe formés à la prévention de la corruption (seuil : 80 % ; cible : 90 % ; maximum : 100 %),
- aux mesures de protection des données personnelles (seuil : 80 % ; cible : 90 % ; maximum : 100 %),
- au nombre de collaborateurs du groupe formés au devoir de vigilance (seuil : 40 % ; cible : 50 % ; maximum : 60 %).

Il sera rendu compte du niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2023, et dont l'approbation conditionnera le versement en 2023 de la part variable annuelle.

Le poids de la part variable par rapport à la part fixe (inchangé par rapport à 2020)

Elle s'établit pour 2022 à un taux de 80 % du salaire fixe à objectifs atteints, avec un maximum de 100 % si les objectifs sont largement dépassés.

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.

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 50 % de la part fixe de la rémunération du Président et à 100 % 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 qui sera consentie en 2022, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise aux critères suivants, appréciés sur une période de trois années (2022 - 2024) :

Poids	Indicateurs
70 %	Indicateur interne : objectifs financiers et extra-financiers
40 %	Résultat net ajusté par action (<i>adjusted net income per share</i>) (1)
20 %	Flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT groupe)
10 %	Réduction de l'empreinte carbone de Vivendi, sur la base d'indicateurs liés au scope 3, tels que présentés dans le cadre de la trajectoire bas carbone qui sera examinée par <i>Science-Based Targets</i> en 2022 (2)
30 %	Indicateur externe : performance boursière moyenne des indices (3)
20 %	Indice Stoxx® Europe Media
10 %	CAC 40

(1) Critère différencié de celui appliqué aux éléments de court terme (part variable au titre de l'exercice 2022) – EBITA groupe.

(2) Se reporter aux indicateurs environnementaux présentés à la section 5.3 du chapitre 2 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel. Le taux d'attribution définitive est déterminé comme suit :

	Évolution des indicateurs liés au scope 3 sur la période	Taux d'attribution définitive
Seuil	-6 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂	50 %
Cible/maximum	-9 % d'émissions de gaz à effet de serre en tonnes éq. CO ₂	100 %

(3) Dividendes réinvestis. Pour chacun des indices, le taux d'attribution définitive est déterminé comme suit :

	Performance de l'action Vivendi SE sur la période	Taux d'attribution définitive
Seuil	≥ performance de l'indice de référence	50 %
Cible/maximum	+10 % (*) par rapport à l'indice de référence	100 %

(*) Ou +1 point si la performance de l'indice de référence est comprise entre -10 % et +10 %.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, tiendra compte, le cas échéant, des modifications intervenues dans la composition du panel des indices de référence au titre de l'indicateur externe.

L'atteinte de ces objectifs est appréciée sur la période d'acquisition de trois années. Il en sera rendu compte à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2025.

Le calcul

À compter de l'attribution de 2022, le nombre d'actions de performance définitivement acquises, à l'issue de trois ans et sous condition de présence, est déterminé comme suit, sans que les résultats de chacun des critères ne puissent se compenser entre eux :

- l'intégralité des actions est acquise si la performance de chaque critère atteint ou dépasse la cible ;
- aucune action n'est acquise au titre de chaque critère si sa performance est inférieure au seuil ;
- un calcul arithmétique est effectué pour les résultats intermédiaires de chaque critère.

Afin d'assurer une adéquation entre l'application de la politique de rémunération et la performance du Président et des membres du Directoire, le

Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, peut tenir compte, le cas échéant, de certains éléments exceptionnels non reflétés dans les niveaux d'atteinte des critères de performance permettant de déterminer le taux d'attribution définitive, ayant eu un effet favorable ou défavorable significatif sur les performances de Vivendi. En aucun cas, le montant attribué au titre de chaque critère de performance ne peut dépasser le plafond prévu aux termes de la politique de rémunération. Il en sera rendu compte, le cas échéant, à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2025.

Le détail de l'appréciation du taux d'atteinte des critères de performance au titre de chaque indicateur pour les plans attribués en 2019 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 d'attribution définitive des plans d'actions de performance.

Année d'attribution du plan	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Période de référence pour l'appréciation des critères de performance	2013-2014	2014-2015	2015-2017	2016-2018	2017-2019	2018-2020	2019-2021
Taux d'attribution définitive	76 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	100 %

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).

Depuis 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 présence au cours de la période d'acquisition, sous réserve de la réalisation des conditions de performance les concernant, dont la constatation intervient à l'issue de la période d'acquisition de trois ans **(1)**.

(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.

Rémunération exceptionnelle

Pour 2022, il n'est autorisé aucun versement d'une rémunération exceptionnelle ni aucune attribution exceptionnelle d'actions de performance autre que le principe de l'ajustement partiel prévu pour les droits à actions de performance 2019 et 2020, non éligibles à la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG du 21 septembre 2021 (se reporter à la partie « Non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 et 2020 à la distribution exceptionnelle d'une action UMG » ci-après).

Non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 et 2020 à la distribution exceptionnelle d'une action UMG

Le 22 septembre 2021, à la date d'arrêté des positions (*record date*) de la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG, les droits attribués dans le cadre des plans d'action de performance 2019 et 2020 étaient en cours d'acquisition, avec une inscription en compte des actions prévue, respectivement, en 2022 et en 2023.

En conséquence, les droits à actions de performance 2019 et 2020 – en cours d'acquisition – des 600 salariés, dirigeants et mandataires sociaux concernés au sein du groupe Vivendi :

- n'étaient pas éligibles à la distribution exceptionnelle d'une action UMG : aucune action UMG n'a été attribuée à ce titre ;
- n'ont pas pu être maintenus : en effet, le dividende exceptionnel et l'acompte sur dividende exceptionnel sous forme d'actions UMG ont été prélevés sur le résultat distribuable. En conséquence, l'impact de la distribution sur les droits à actions de performance en cours d'acquisition n'a pas donné lieu à l'ajustement légal visé à l'article L. 228-99 du Code de commerce. L'ajustement légal des droits en cours d'acquisition ne s'applique qu'en cas de distribution prélevée sur les réserves ou les primes d'émission **(1)** ;
- ne tiennent pas compte, pour les actions de performance définitivement acquises en 2022 et en 2023, de l'ensemble des performances réalisées depuis leur attribution initiale en février 2019 et en février 2020 :
 - valorisation comptable à la date d'attribution initiale : 19,37 euros par action de performance 2019 et 21,68 euros par action de performance 2020 **(2)**,
 - cours de clôture de l'action Vivendi SE le 20 septembre 2021, veille du détachement de la distribution exceptionnelle : 31,53 euros, soit une création de valeur de l'ordre de +60 % depuis février 2019 et de +45 % depuis février 2020,
 - cours de clôture de l'action Vivendi SE au 4^e trimestre 2021 : entre 10,87 euros et 11,99 euros (post réalisation de la distribution exceptionnelle UMG).

(1) Se reporter à la section 5 du rapport sur le dividende exceptionnel en nature et sur l'acompte sur dividende exceptionnel en nature publié les 19 et 22 avril 2021, disponible sur le site Internet de Vivendi : <https://www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/assemblee-generale-2/ag-precedentes/>.

(2) Cette valeur estimée de l'octroi du droit les 14 février 2019 et 13 février 2020 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 dépend de l'évolution du cours de l'action à la date d'acquisition définitive des droits (respectivement, en 2022 et en 2023) et à la date de cession des actions (respectivement, à partir de 2024 et 2025).

De nombreux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi, bénéficiaires de ces plans, ont alors saisi les équipes de direction pour leur demander de mettre en place un mécanisme d'ajustement volontaire pour neutraliser cette perte de valeur de leurs droits, non liée à une baisse de la performance du groupe. En conséquence, le Conseil de surveillance, dans ses séances du 18 novembre 2021 et du 9 mars 2022, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération et afin de maintenir un alignement entre les différentes parties prenantes, a décidé le principe du versement, sous condition de présence des bénéficiaires et sous réserve du niveau d'atteinte des

conditions de performance fixées en 2019 et en 2020, d'un montant de 7 euros bruts pour chacun des droits à actions de performance définitivement attribués aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe au titre de l'attribution de 2019 et de 2020.

Dans une logique d'alignement, le Président et les membres du Directoire bénéficient de ce mécanisme d'ajustement partiel volontaire dans les mêmes conditions que les dirigeants, salariés et mandataires sociaux du groupe. Après distribution UMG, l'attribution globale ajustée est de l'ordre de 60 % du cours de clôture de l'action Vivendi SE à la veille du détachement de la distribution UMG :

	Nombre d'actions de performance 2019 (1)	Avant distribution UMG		Après distribution UMG	
		Valorisation comptable (19,37 € par action de performance 2019) (2)	Valorisation sur la base du cours de clôture de l'action Vivendi SE au 20 septembre 2021 (31,53 €) (3)	Valorisation sur la base du cours de clôture de l'action Vivendi SE au 31 décembre 2021 (11,89 €)	Montant de l'ajustement partiel (7 € par action de performance 2019)
Arnaud de Puyfontaine	40 000	774 800 €	1 261 200 €	475 600 €	280 000 €
				755 600 €	
Gilles Alix	na	na	na	na	na
Cédric de Baillencourt	na	na	na	na	na
Frédéric Crépin	35 000	677 950 €	1 103 550 €	416 150 €	245 000 €
				661 150 €	
Simon Gillham	30 000	581 100 €	945 900 €	356 700 €	210 000 €
				566 700 €	
Hervé Philippe	20 000	387 400 €	630 600 €	237 800 €	140 000 €
				377 800 €	
Stéphane Roussel	40 000	774 800 €	1 261 200 €	475 600 €	280 000 €
				755 600 €	

na : non applicable.

(1) Après constatation du taux d'attribution définitive (se reporter à la section 2.3.4. du présent chapitre).

(2) La valorisation comptable est calculée sur la base du nombre d'actions de performance 2019. La valeur retenue du droit unitaire est celle figurant dans les comptes en application de la norme IFRS 2 (se reporter à la note 20 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice 2020).

(3) Veille du détachement de la distribution UMG.

En application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement en 2023 de ce montant à raison des actions de performance 2019 acquises en 2022 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2023.

Le versement de 7 euros bruts pour chacun des droits à actions de performance 2020 sera conditionné au niveau d'atteinte des conditions de performance fixées en 2020 qui sera constaté en 2023 ainsi qu'à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2024.

Pour plus d'informations sur les droits à actions de performance 2019 et 2020 visés par ce mécanisme d'ajustement partiel, se reporter à la partie « Non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 et 2020 à la distribution exceptionnelle d'une action UMG » de la note 21.1.3. de l'annexe aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel.

Avantages de toute nature accessoires 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 ou de départ à la retraite. Il est prévu que cette indemnité de rupture soit plafonnée à un montant brut égal à dix-huit 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 ;
- ▶ 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 (douze 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 dix-huit 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 de l'action Vivendi SE était inférieure à 90 % (contre 80 % précédemment) de la moyenne de la performance d'un indice composite (1/2 CAC 40 et 1/2 Stoxx® Europe Media) sur les vingt-quatre 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 dix-huit mois de rémunération (fixe + bonus 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.

Les membres du Directoire en fonctions 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

Le Président et les membres du Directoire, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, sont éligibles au régime de retraite additif, mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, et approuvé dans le cadre de la politique de rémunération pour 2020 du Président et des membres du Directoire par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 (dix-huitième et dix-neuvième résolutions).

Les caractéristiques de ce 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 % **(1)** ; 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 2022 – et acquisition des droits limitée à 25 % de la rémunération de référence) ; faculté de réversion en cas de décès. Ces caractéristiques peuvent évoluer, le cas échéant, en fonction des textes d'application de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.

En outre, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre l'accroissement des droits du Président et des membres du Directoire au titre de ce régime de retraite additif, dont ils bénéficient, aux critères suivants, appréciés chaque année : 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 de l'action Vivendi SE est inférieure à 80 % de la moyenne de la performance d'un indice composite (1/2 CAC 40 et 1/2 Stoxx® Europe Media).

Le cumul des droits acquis dans le cadre de ce régime de retraite additif et de ceux constitués jusqu'au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, qui avait été mis en place en décembre 2005 **(2)**, 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).

(1) 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 2022) ;
- 3 %, pour la tranche > 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale et ≤ 8 plafonds annuels (329 088 euros en 2022) ;
- 1,5 %, pour la tranche > 8 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

(2) Pour rappel, le Président et les membres du Directoire, comme un nombre de cadres dirigeants de la société, restent 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, dont les droits ont été constitués au 31 décembre 2019, 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 (se reporter à la partie « Régime de retraite additif » du paragraphe 2.1.2.2. du chapitre 3 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Les autres éléments d'information requis par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce figurent au paragraphe 2.2.2.3. du présent chapitre.

À l'exception de l'indemnité de fin de carrière prévue à l'accord d'entreprise en vigueur, les membres du Directoire en fonction ne bénéficient, au titre de leur contrat de travail, d'aucun autre engagement de retraite au sein du périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Détermination de la rémunération pour 2022

Président du Directoire

La rémunération du Président du Directoire doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du groupe.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, 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 2022 :

- rémunération fixe : 2 000 000 euros (inchangée par rapport à 2021). Ce montant prend en compte le niveau de rémunération du panel retenu dans le cadre de l'étude comparative (3) ainsi que le renforcement de son implication dans la définition de la nouvelle stratégie de Vivendi liée à l'accélération de son développement, autour de l'intégration croissante des métiers du groupe et de la transformation de ses activités. Il a également été tenu compte de la création de valeur pour le groupe, notamment au regard de la (4) :
 - performance boursière de l'action Vivendi SE entre juin 2014 et décembre 2021 (+201,4 %), à rapporter à celle de l'indice CAC 40 (+96,9 %),

- définition du calendrier le plus opportun pour Vivendi SE et ses actionnaires dans le cadre de la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG (+592,3 % de création de valeur entre juillet 2013 et décembre 2021),

- complexité des opérations menées dans le cadre de la poursuite de la stratégie de Vivendi (UMG, Lagardère...) ;

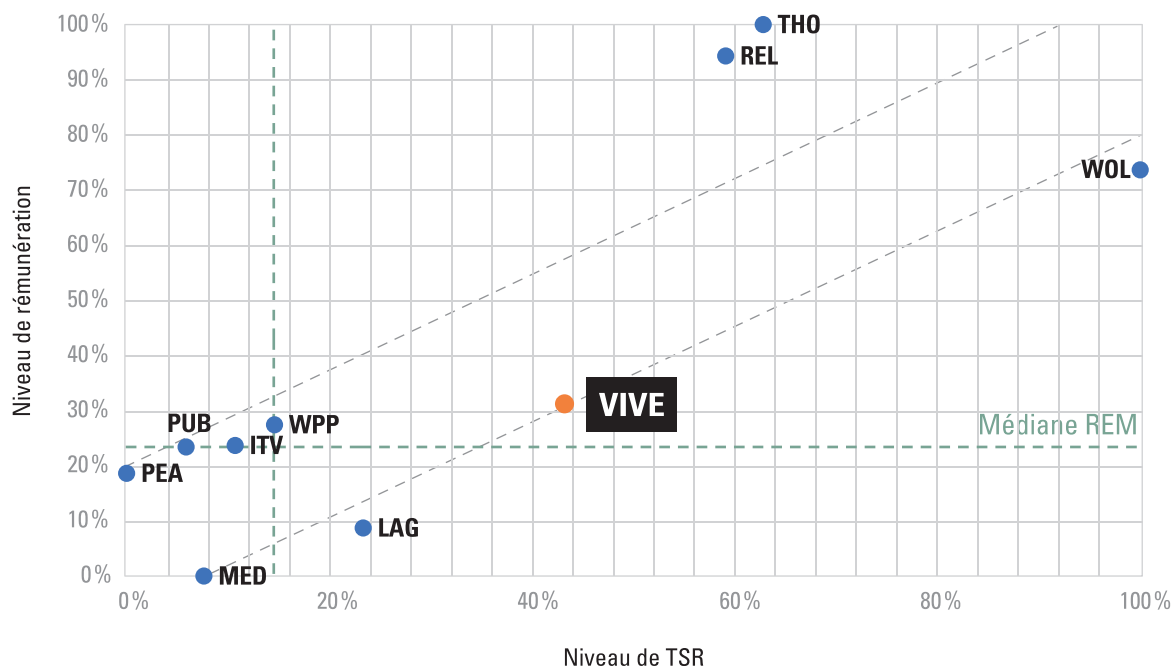
- rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés.

L'attribution d'actions de performance 2022 sera décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, après la finalisation du plan de succession du Directoire, dans la perspective de l'échéance du 23 juin 2022. Ces actions de performance 2022, entièrement soumises à des conditions de performance appréciées sur trois ans seront attribuées dans la limite de 0,035 % du capital social, soit 385 000 actions de performance à répartir entre le Président et les membres du Directoire. En tout état de cause, et conformément à la politique de rémunération, l'attribution d'actions de performance 2022 du Président du Directoire ne pourra pas dépasser 50 % de la part fixe de sa rémunération (se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » ci-avant).

Le graphique ci-après, établi sur la base du *Total Shareholder Return* (TSR), montre le positionnement de Vivendi, qui se situe à un niveau proche de celui 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 au titre de l'exercice 2021. La politique de rémunération pour 2022 ne prévoit aucune hausse par rapport à celle de 2021.

Il démontre la cohérence entre la rémunération du Président du Directoire et la performance de Vivendi par rapport à ce panel.

Période 2015-2020 : cours ajusté



Source : Cabinet Boracay.

(3) ITV (Royaume-Uni), Lagardère, MediaForEurope (Pays-Bas), Pearson (Royaume-Uni), Publicis, RELX Group (Royaume-Uni), Thomson Reuters (Canada), Wolters Kluwer (Pays-Bas) et WPP (Royaume-Uni). Se reporter à la partie « La part fixe » ci-avant.

(4) Se reporter à la partie « Améliorations apportées à la politique de rémunération pour 2022 – Examen et prise en compte des attentes des agences de conseil en vote et des actionnaires exprimées dans le cadre de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021 » du paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre.

Membres du Directoire

Pour 2022, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 9 mars 2022, a arrêté les éléments de la rémunération fixe et variable suivants pour les membres du Directoire :

	Rémunération fixe (en euros)	Rémunération variable	
		Cible	Maximum
Gilles Alix (1)	1 170 000	80 %	100 %
Cédric de Baillencourt (1)	400 000	80 %	100 %
Frédéric Crépin (1)	800 000	80 %	100 %
Simon Gillham (1)	750 000	80 %	100 %
Hervé Philippe (1)	940 000	80 %	100 %
Stéphane Roussel (1)	1 000 000	80 %	100 %

(1) Situation inchangée par rapport à 2021.

L'attribution d'actions de performance 2022 sera décidée par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, après la finalisation du plan de succession du Directoire, dans la perspective de l'échéance du 23 juin 2022. Ces actions de performance 2022, entièrement soumises à des conditions de performance appréciées sur trois ans, seront attribuées dans la limite de 0,035 % du capital social, soit 385 000 actions de performance à répartir entre le Président et les membres du Directoire. En tout état de cause et conformément à la politique de rémunération, l'attribution d'actions de performance 2022 de chaque membre du Directoire (hors Président du Directoire) ne pourra pas dépasser 100 % de la part fixe de sa rémunération (se reporter à la partie « Attribution d'actions de performance » ci-avant).

■ 2.1.2.3. Projet de résolutions soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2022

Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, pour l'exercice 2022.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II. du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire pour l'exercice 2022, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021 – chapitre 4 – sections 2.1. et 2.1.2.

Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire, pour l'exercice 2022.

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II. du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2022, telle qu'elle figure dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021 – chapitre 4 – sections 2.1. et 2.1.2.

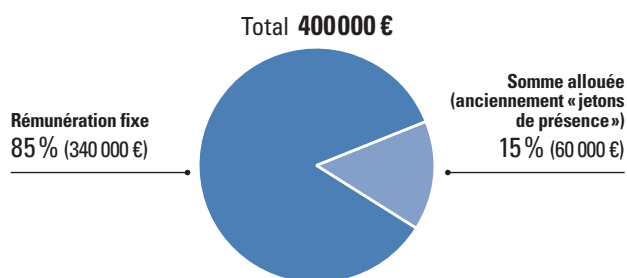
Les éléments de rémunération des membres du Directoire nouvellement nommés s'inscriront dans cette politique de rémunération pour 2022 (se reporter au paragraphe 2.1.2.1. ci-avant).

2.2. Rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021

La section 2.2. présente les éléments de la mise en œuvre, en 2021, 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 22 juin 2021 (seizième à dix-huitième résolution).

2.2.1. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

■ 2.2.1.1. Rémunération du Président du Conseil de surveillance – exercice 2021



Au titre de l'exercice 2021, 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 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 SE ou de ses fonctions au sein du Groupe Havas.

Détail 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 SE : au titre de l'exercice 2021, sa rémunération, inchangée entre 2020 et 2021, s'est élevée à 400 000 euros.
- ▶ En sa qualité de Président-Directeur général de Havas : la part fixe de sa rémunération est restée inchangée entre 2020 et 2021 (1 050 000 euros). La part variable, plafonnée à 100 % de la part fixe, est conditionnée à l'atteinte de critères de performance financiers (poids : 60 %) et extra-financiers (poids : 40 %) arrêtés par le Conseil d'administration de Havas :
 - part variable versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 : 600 000 euros (57 % de la part fixe 2019) ;
 - part variable versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 : 420 000 euros (40 % de la part fixe 2020) ;
 - part variable versée en 2022 au titre de l'exercice 2021 : 1 050 000 euros (100 % de la part fixe 2021).

Il est par ailleurs rappelé qu'aucune action de performance n'a été attribuée au titre de l'exercice 2021 en faveur des salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi.

En effet, le 21 septembre 2021, Vivendi a procédé à la cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et à la distribution de 59,87 % du capital d'UMG, et a souhaité respecter la parité annoncée d'une action UMG pour une action Vivendi SE détenue.

En conséquence, M. Yannick Bolloré a bénéficié, à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas, de l'attribution d'un montant de 315 000 euros bruts, dans les mêmes conditions que les salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi, sous réserve de la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG. Après constatation de la réalisation des conditions de performance, compte tenu du succès de la distribution UMG, ce montant a été fixé à 21 euros bruts par droit théorique à action de performance 2021 (15 000 droits théoriques à actions 2021, nombre inchangé par rapport à 2020) et sera versé en 2022 dans les mêmes conditions que celles des autres salariés et mandataires sociaux exécutifs du groupe (2).

Le 13 février 2020, le Président-Directeur général de Havas avait bénéficié d'une attribution de 15 000 droits à actions de performance (valorisation comptable : 325 200 euros (3)), dans les mêmes conditions que celles des autres salariés et mandataires sociaux exécutifs du groupe (se reporter à la note 21.1 « Plans attribués par Vivendi » de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

L'acquisition définitive des droits à actions de performance est soumise à l'atteinte d'objectifs applicables à l'ensemble des salariés, dirigeants et mandataires sociaux bénéficiaires du groupe. Ces critères sont détaillés en page 144 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2019.

M. Yannick Bolloré a également bénéficié d'un versement de 180 000 euros bruts au titre de l'exercice 2021, lié à son implication dans la rétention de clients stratégiques pour le Groupe Havas.

Sur la dualité de fonctions Vivendi-Havas de M. Yannick Bolloré, se reporter à la partie « Dualité de fonctions du Président du Conseil de surveillance et du Président-Directeur général de Havas » de la section 1 du présent chapitre.

(1) Éléments de rémunération versés ou attribués par les sociétés contrôlées par Vivendi SE au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(2) Se reporter à la section 2.2.2. du présent chapitre.

(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 21 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 21,68 euros pour l'attribution du 13 février 2020.

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 des exercices 2020 et 2021 (tableau 1 des recommandations de l'AMF)

(en euros)	2020	2021
Rémunérations brutes versées (*)	(1) 2 062 197	(1) 2 062 197
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performances attribuées (3)	(2) 325 200	(3) na
Total	2 387 397	2 062 197

na : non applicable.

(*) Le règlement de la rémunération du Président du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

(1) Dont 400 000 euros versés à raison de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et 1 662 197 euros à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas (dont 12 197 euros d'avantages de toute nature).

(2) 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 21 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 21,68 euros pour l'attribution du 13 février 2020.

(3) Compte tenu de l'absence d'attribution de droits à actions de performance au titre de l'exercice 2021 et à raison de ses fonctions de Président-Directeur général de Havas, M. Yannick Bolloré a par ailleurs bénéficié de l'attribution d'un montant de 315 000 euros bruts, sous réserve de la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG, dont le versement interviendra en 2022.

■ 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 2020 (*)	Montants versés/attribués au titre de 2021 (*)	Taux de présence individuel en 2021 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 (1)	60 000	60 000	100 %	-	-	-
Philippe Bénac, Vice-Président	105 000	105 000	100 %	-	100 %	-
Cyrille Bolloré	130 000	125 714	90 %	100 %	100 %	-
Paulo Cardoso	120 000	120 000	100 %	-	100 %	100 %
Laurent Dassault (a)	70 000	95 714	90 %	100 %	-	-
Dominique Delport	60 000	60 000	100 %	-	-	-
Véronique Driot-Argentin (2)	80 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Aliza Jabès	90 000	90 000	100 %	-	100 %	-
Cathia Lawson-Hall	135 000	135 000	100 %	100 %	-	100 %
Sandrine Le Bihan	80 000	80 000	100 %	-	-	100 %
Michèle Reiser	120 000	120 000	100 %	100 %	-	100 %
Katie Stanton	92 500	87 143	(b) 70 %	100 %	-	-
Athina Vasilogiannaki (c)	7 500	80 000	100 %	-	-	-
Total	1 150 000	1 238 571				

na : non applicable.

(*) Le règlement de la somme allouée aux membres du Conseil de surveillance est effectué de façon semestrielle à terme échu.

(a) Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité d'audit depuis le 20 avril 2020.

(b) En 2021, M^{me} Katie Stanton a participé à sept réunions du Conseil de surveillance sur dix :

- le 22 avril et le 22 juin 2021, elle n'a pas été en mesure d'y assister pour des raisons matérielles liées au décalage horaire ;
- le 9 juin 2021, le Conseil de surveillance s'est réuni de manière extraordinaire et à bref délai. Elle n'a pas pu se rendre disponible.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs constaté que l'assiduité de M^{me} Katie Stanton au cours de son mandat est exemplaire (entre 2018 et 2020 : 95,23 % de présence aux réunions du Conseil, dont 100 % en 2018 et 2019, et 100 % de présence aux réunions du Comité d'audit). Le Conseil de surveillance est satisfait du niveau d'implication de M^{me} Katie Stanton et de la qualité de sa contribution. La situation de 2021 est exceptionnelle et n'est pas de nature à remettre en cause sa disponibilité.

(c) Membre du Conseil de surveillance depuis le 23 septembre 2020.

(1) Le détail de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance est présenté dans les tableaux de synthèse des rémunérations, au paragraphe 2.2.1.1. du présent chapitre.

(2) En 2021, M^{me} Véronique Driot-Argentin a perçu une rémunération brute de 78 000 euros et un intéressement de 9 574 euros en tant que salariée de la société.

2.2.2. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DE SON PRÉSIDENT

■ 2.2.2.1. Situation et rémunération du Président du Directoire – exercice 2021

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 AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance a arrêté, lors de sa séance du 3 mars 2021, les éléments relatifs à la rémunération fixe et variable et aux avantages de toute nature de M. Arnaud de Puyfontaine pour l'exercice 2021 :

- ▶ rémunération fixe : 2 000 000 euros ;
- ▶ rémunération variable : cible 80 % de la rémunération fixe à objectifs atteints – maximum 100 % si les objectifs sont largement dépassés ;
- ▶ 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 (valorisation comptable : maximum 150 % de la rémunération fixe). Pour rappel, au titre de l'année 2021, le Président du Directoire n'a bénéficié d'aucune action de performance. Il a bénéficié, dans les mêmes conditions que les salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi, de l'attribution d'un montant de 840 000 euros bruts, sous réserve de la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (plafonnée initialement à 200 % de la rémunération fixe) ;

- ▶ mise à disposition d'un véhicule de fonction ;
- ▶ 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 à compter de 2020, dont le taux d'accroissement de la rente est soumis à des critères de performance (se reporter à la section 2.1.2. du présent chapitre).

Pour le calcul de la part variable au titre de l'exercice 2021, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et extra-financiers qui sont présentés dans le tableau ci-après.

Afin d'assurer une adéquation entre l'application de la politique de rémunération pour 2021 et les performances du groupe Vivendi, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé de faire usage de sa faculté de réviser à la baisse le taux de rémunération variable pour 2021. Ce taux a ainsi été révisé de 89,7 % à 80 % de la part fixe pour tenir compte de l'impact de la dépréciation de la participation de Vivendi dans Telecom Italia, qui n'est pas reflété dans les niveaux d'atteinte des résultats financiers et extra-financiers (se reporter à la note 14 de l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).

Détermination du taux de rémunération variable pour 2021

			Objectifs 2021 (*)				Montant correspondant (en euros)
			Seuil	Cible	Max	Réel	
Critères financiers : 60 % du variable annuel maximum	Résultat opérationnel ajusté (EBITA groupe) (1) (> maximum)	En % de la rémunération fixe	0 %	28 %	35 %	35 %	700 000
		Valeur de l'indicateur (en millions d'euros)	524	552	579	690	
	Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT groupe) (> maximum)	En % de la rémunération fixe	0 %	20 %	25 %	25 %	500 000
		Valeur de l'indicateur (en millions d'euros)	69	72	76	579	
TOTAL FINANCIER			0 %	48 %	60 %	60 %	1 200 000
Critères extra-financiers : 40 % du variable annuel maximum	Projet de cotation d'UMG en 2021						
	Capitalisation boursière d'UMG > 36 milliards d'euros (> maximum)	En % de la rémunération fixe	0 %	8 %	10 %	10 %	200 000
	Poursuite du développement de Vivendi post distribution UMG						
	▶ Adoption par les actionnaires (< cible) : maintien d'une décote de holding malgré un soutien massif en 2021	— Actionnaires	0 %	4 %	5 %	3 %	120 000
	▶ Adoption par les autres parties prenantes (< cible) : actionnariat salarié stable, proche de 2,7 % du capital entre septembre et décembre 2021	— Autres parties prenantes	0 %	4 %	5 %	3 %	
	Réduire l'exposition du groupe aux risques – litiges juridiques et fiscaux						
	▶ Principaux contentieux juridiques, hors MediaForEurope (< cible) : provisions litiges en baisse de 8 % entre 2020 et 2021	— Contentieux juridiques	0 %	3,25 %	4 %	2,5 %	100 000
	▶ Principaux contentieux fiscaux (< cible) : absence de dénouement en 2021	— Contentieux fiscaux	0 %	3,25 %	4 %	2,5 %	
	Mettre en œuvre les actions intégrant les enjeux ESG						
	▶ Environnement	En % de la rémunération fixe	0 %	4 %	5 %	2,5 %	594 400
	— Taux de consommation d'électricité standard / chiffre d'affaires du groupe (> maximum)	— Électricité standard	- 3 %	- 4,2 %	- 5 %	- 17,2 %	
	— Taux d'émission de CO ₂ / chiffres d'affaires du groupe (< seuil)	— CO ₂	- 3 %	- 4,2 %	- 5 %	2,2 %	
	▶ Social	En % de la rémunération fixe	0 %	3,2 %	4 %	3,8 %	
	— Groupe Canal+ : renforcement de la part des financements de programmes locaux (> maximum)	— Groupe Canal+	42 %	44 %	46 %	55 %	
	— Havas : aucun manquement à la représentation des diversités dans les campagnes de publicité (> maximum)	— Havas	2	1	0	0	
	— Instance dirigeantes : renforcement de la mixité (> maximum)	— Instances dirigeantes	32 %	34 %	36 %	34,8 %	
	▶ Gouvernance	En % de la rémunération fixe	0 %	2,4 %	3 %	2,4 %	
	— Formation des collaborateurs en matière de prévention de la corruption (< cible)	— Prévention de la corruption	80 %	90 %	100 %	82,72 %	
	— aux mesures de protection des données personnelles (> cible)	— Données personnelles	80 %	90 %	100 %	99,20 %	
	— aux déploiement des cartographies des risques dans le cadre de la Loi Sapin 2 (= maximum)	— Cartographie des risques	80 %	90 %	100 %	100 %	
TOTAL EXTRA-FINANCIER			0 %	32 %	40 %	29,7 %	594 400
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE			0 %	80 %	100 %	89,7 %	1 794 400
TOTAL VARIABLE DÉFINITIF (APRÈS PRISE EN COMPTE DE L'IMPACT DE LA DÉPRÉCIATION DE LA PARTICIPATION DE VIVENDI DANS TELECOM ITALIA)						80 %	1 600 000

(*) Les objectifs fixés le 3 mars 2021 ne prenaient pas en compte l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021, ni la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 et d'UMG à compter du 23 septembre 2021. Afin de refléter les performances réelles du groupe, ces objectifs ont été retraités de ces mouvements de périmètre significatifs et non récurrents.

(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*).

Après constatation du niveau d'atteinte de chacun des critères, le taux de la rémunération variable du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2021, a été arrêté par le Conseil de surveillance du 9 mars 2022 à 80 % du montant de sa rémunération fixe. Le montant de la part variable due au titre de l'exercice 2021 qui sera versée en 2022, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022, s'élève en conséquence à 1 600 000 euros avant charges sociales et impôts.

Attribution d'un montant de 840 000 euros bruts en l'absence d'actions de performance 2021

Au titre de l'exercice 2021, aucune action de performance n'a été attribuée en faveur des salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi.

En effet, le 21 septembre 2021, Vivendi a procédé à la cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et à la distribution de 59,87 % du capital d'UMG et a souhaité respecter la parité annoncée d'une action UMG pour une action Vivendi SE détenue. En outre, Vivendi n'était pas en mesure de fixer des objectifs de performance appréciés sur trois ans (2021 - 2023) avant l'approbation du projet de cotation et de distribution par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021.

En conséquence, et en application de la politique de rémunération pour 2021 approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juin 2021, il a été décidé d'attribuer au Président et aux membres du Directoire un montant déterminé dans les mêmes conditions que les salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi, sous réserve de la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 9 mars 2022, a constaté la réalisation de ces conditions, compte tenu du succès de la distribution UMG, et a décidé d'attribuer au Président du Directoire un montant de 840 000 euros bruts (21 % de la limite maximale autorisée (1)), soit 21 euros bruts par droit théorique à action de performance 2021 (40 000 droits théoriques à actions 2021, nombre inchangé par rapport à 2020).

Ce montant tient compte de :

- l'implication du Président du Directoire dans la décision stratégique et le choix du calendrier pour la mise en œuvre de ce projet ;
- son rôle dans la coordination des équipes de Vivendi pour assurer la bonne réalisation de la distribution exceptionnelle le 21 septembre 2021 ainsi que la cotation des actions UMG tout en respectant la parité d'une action UMG distribuée pour une action Vivendi SE détenue ;
- la valorisation comptable des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2020 (867 000 euros (2)), de telle sorte que cet élément de rémunération ne représente aucune augmentation entre 2020 et 2021.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement en 2022 de ce montant au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2022.

■ 2.2.2.2. Situation et rémunération des membres du Directoire – exercice 2021

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 2021, le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné le niveau d'atteinte des objectifs financiers et extra-financiers.

Après constatation du niveau d'atteinte de chacun des critères, le taux de la rémunération variable, au titre de 2021, des membres du Directoire s'établit à 80 % de la part fixe (se reporter au tableau ci-avant – Détermination du taux de rémunération variable pour 2021).

(1) Plafond théorique de 200 % de la part fixe 2021.

(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).

Le montant de la rémunération variable de chacun des membres du Directoire pour 2021, dont le versement en 2022 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022, figure ci-après.

Éléments de la rémunération fixe et variable des membres du directoire pour 2021

	Rémunération fixe (en euros)	Rémunération variable			Variable (*) (en euros)	Actions de performance (**)
		Cible	Maximum	Réalisé		
Gilles Alix	1 170 000	80 %	100 %	80 %	936 000	-
Cédric de Baillencourt	400 000	80 %	100 %	80 %	320 000	-
Frédéric Crépin	800 000	80 %	100 %	80 %	640 000	-
Simon Gillham	750 000	80 %	100 %	80 %	600 000	-
Hervé Philippe	940 000	80 %	100 %	80 %	752 000	-
Stéphane Roussel	1 000 000	80 %	100 %	80 %	800 000	-

(*) Versement en 2022, conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022.

(**) En l'absence d'attribution de droits à actions de performance au titre de l'exercice 2021, les membres du Directoire ont par ailleurs bénéficié de l'attribution d'un montant déterminé dans les mêmes conditions que les salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi (se reporter à la partie « Montants attribués en l'absence d'actions de performance 2021 » ci-après).

Montants attribués en l'absence d'actions de performance 2021

Au titre de l'exercice 2021, aucune action de performance n'a été attribuée en faveur des salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi.

En effet, le 21 septembre 2021, Vivendi a procédé à la cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et à la distribution de 59,87 % du capital, et a souhaité respecter la parité annoncée d'une action UMG pour une action Vivendi SE détenue. En outre, Vivendi n'était pas en mesure de fixer des objectifs de performance appréciés sur trois ans (2021-2023) avant l'approbation du projet de cotation et de distribution par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021.

En conséquence, et en application de la politique de rémunération pour 2021 approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 22 juin 2021, il a été décidé d'attribuer au Président et aux membres du Directoire un montant déterminé dans les mêmes conditions que les salariés, dirigeants

et mandataires sociaux du groupe Vivendi, sous réserve de la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, dans sa séance du 9 mars 2022, a constaté la réalisation de ces conditions, compte tenu du succès de la distribution UMG, et a décidé d'attribuer aux membres du Directoire les montants suivants, soit 21 euros bruts par droit théorique à action de performance 2021 (nombre de droits inchangé par rapport à 2020, à l'exception de M. Gilles Alix et M. Cédric de Bailliencourt, dont les rôles sont détaillés ci-après).

Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement en 2022 de ces montants au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2022.

	Rôle dans le cadre du projet de cotation des actions UMG sur Euronext Amsterdam et de distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG le 21 septembre 2021	Montant en numéraire (en euros)	Comparaison avec la valorisation comptable des actions de performance 2020 (en euros)
Gilles Alix	Coordination et mise en œuvre du projet, notamment entre les équipes de Vivendi et les différents intervenants extérieurs (Commissaires aux comptes, établissements bancaires, experts, autorités de régulation des marchés, teneur de registre, conseils locaux...).	840 000 (Soit 40 000 x 21 euros)	433 600 (Soit 20 000 x 21,68 euros)
	Compte tenu de son implication dans le projet et de la cessation de ses fonctions au sein du Groupe Bolloré en 2020, le nombre théorique de droits à actions de performance 2021 est de 40 000 (versus 20 000 en 2020).	(36 % de la limite maximale autorisée)(1)	
Cédric de Bailliencourt	Coordination et mise en œuvre des travaux des établissements bancaires, notamment en lien avec la préparation du Prospectus d'UMG visé par l'AFM (<i>Autoriteit Financiële Markten</i>) et mis en ligne le 14 septembre 2021.	420 000 € (Soit 20 000 x 21 euros)	na
	Compte tenu de son implication dans le projet, le nombre théorique de droits à actions de performance 2021 est de 20 000 (versus 0 en 2020).	(52,5 % de la limite maximale autorisée)(1)	
Frédéric Crépin	Coordination et mise en œuvre des aspects juridiques, notamment liés aux réglementations boursières locales et à la préparation du Prospectus visé par l'AFM et mis en ligne le 14 septembre 2021.	735 000 (Soit 35 000 x 21 euros)	758 800 (Soit 35 000 x 21,68 euros)
	Mise en œuvre de la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square Holdings, Ltd.	(46 % de la limite maximale autorisée)(1)	
Simon Gillham	Coordination et mise en œuvre de la communication de Vivendi liée au projet et au suivi de son avancée, notamment en coordination avec la tenue par UMG de son Capital Markets Day le 25 août 2021.	630 000 (Soit 30 000 x 21 euros)	650 400 (Soit 30 000 x 21,68 euros)
		(42 % de la limite maximale autorisée)(1)	
Hervé Philippe	Coordination et mise en œuvre des travaux des établissements bancaires, notamment en lien avec la préparation du Prospectus d'UMG visé par l'AFM et mis en ligne le 14 septembre 2021.	420 000 (Soit 20 000 x 21 euros)	433 600 (Soit 20 000 x 21,68 euros)
		(22 % de la limite maximale autorisée)(1)	
Stéphane Roussel	Coordination et mise en œuvre des aspects sociaux, notamment la consultation des instances représentatives du personnel compétentes, et suivi des conséquences de la distribution sur les droits des bénéficiaires des plans d'options de souscription et d'actions de performance du groupe Vivendi.	840 000 (Soit 40 000 x 21 euros)	867 200 (Soit 40 000 x 21,68 euros)
		(42 % de la limite maximale autorisée)(1)	

(1) Plafond théorique de 200 % de la part fixe 2021.

na : non applicable.

■ 2.2.2.3. Éléments d'information requis par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce

	Ancienneté dans le groupe acquise au 31 décembre 2021 (en années)	Taux d'accroissement de la rente en 2021 (en %) (1)	Montant de la rente acquise au titre de l'année 2021 (en euros) (2)	Montant de la rente au 31 décembre 2021 (avant impôts et charges) (en euros) (3)
Arnaud de Puyfontaine	8	1,50 %	37 022	(4) 408 368
Gilles Alix	15	1,50 %	25 950	(5) 263 925
Cédric de Baillencourt	5	1,50 %	10 800	(6) 74 700
Frédéric Crépin	22	1,50 %	21 600	(7) 464 400
Simon Gillham	21	1,50 %	20 250	(8) 422 250
Hervé Philippe	17	1,50 %	25 380	(9) 463 420
Stéphane Roussel	18	1,50 %	32 850	(10) 617 040

(1) Dans le cadre du régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, 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 2021) ;
- 3 %, pour la tranche > 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale et ≤ 8 plafonds annuels (329 088 euros en 2021) ;
- 1,5 %, pour la tranche > 8 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

(2) Droits constitués dans le cadre du régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale.

(3) Pour rappel, le montant de la rente annuelle ne peut en aucun cas dépasser 25 % de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, y compris en cas de cumul des droits acquis dans le cadre du régime de retraite additif actuel et de ceux constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent (se reporter à la partie « Régime de retraite additif » du paragraphe 2.1.2.2. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020).

(4) Dont 334 323 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(5) Dont 219 375 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(6) Dont 52 500 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(7) Dont 420 000 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(8) Dont 380 625 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(9) Dont 411 250 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale.

(10) Dont 549 840 euros au titre des droits constitués au 31 décembre 2019 dans le cadre du régime de retraite additif précédent, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, et après application du plafond de 25 % de 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale pour le calcul du montant de la rente annuelle, compte tenu du cumul des droits acquis dans le cadre du régime actuel et de ceux constitués au 31 décembre 2019.

Détermination de l'accroissement de la rente applicable au régime de retraite additif – exercice 2021

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, a constaté l'atteinte d'un des critères qui conditionnent le taux d'accroissement de la rente pour le régime de retraite additif mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020, en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Les objectifs étant en effet dépassés, le taux est validé pour 2021.

Critères financiers	Exercice 2021		
	Objectif (1)	Réalisé	Taux d'atteinte
Résultat net ajusté (en millions d'euros)	357	649	182 %
Cash-flow des opérations (en millions d'euros)	320	748	234 %
Performance boursière moyenne des indices (2)	+33,2 %	+55,8 %	+22,6 points

(1) Retraités pour tenir compte de l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021 et de la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 et d'UMG à compter du 23 septembre 2021.

(2) Indice composite avec poids 1/2 CAC 40 et 1/2 Stoxx® Europe Media, dividendes réinvestis.

La provision de l'année 2021 au titre de ce régime de retraite en faveur des membres du Directoire s'élève à 8,1 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 2021 a été de 9,9 millions d'euros, avantages de toute nature compris.

2.3. Actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire

Au titre de l'exercice 2021, par exception aux politiques habituellement appliquées, aucune action de performance n'a été attribuée aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi (se reporter à la section 2.2.2. du présent chapitre).

Le nombre total d'actions attribuées annuellement à l'ensemble des bénéficiaires en application de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (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 AU PRÉSIDENT ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE EN 2021 (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)	Date d'acquisition des droits	Date de disponibilité des actions	Conditions de performance
Arnaud de Puyfontaine	-	-	-	-	-
Gilles Alix	-	-	-	-	-
Cédric de Baillencourt	-	-	-	-	-
Frédéric Crépin	-	-	-	-	-
Simon Gillham	-	-	-	-	-
Hervé Philippe	-	-	-	-	-
Stéphane Roussel	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-

2.3.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (TABLEAU 8 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

	2021	2020	2019	2018	2017
Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'attribution d'actions	-	AGM du 19/04/2018	AGM du 19/04/2018	AGM du 19/04/2018	AGM du 21/04/2016
Date du Conseil de surveillance	-	13/02/2020	14/02/2019	17/05/2018	23/02/2017
Date d'attribution	-	13/02/2020	14/02/2019	17/05/2018	23/02/2017
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation de l'Assemblée générale	-	11 845 762	13 062 341	13 000 447	12 870 878
Nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées dans l'année et tenant compte des attributions déjà effectuées	-	3 909 101	4 310 572	4 290 147	4 247 389
Nombre total d'actions de performance attribuées	-	1 595 050	1 600 830	1 631 750	1 547 750
Nombre de droits annulés du fait du départ de bénéficiaires	-	4 100	24 760	7 500	19 500
Nombre d'actions de performance attribuées au Président et aux membres du Directoire					
Arnaud de Puyfontaine, Président	-	40 000	(c) 40 000	(b) 50 000	(a) 50 000
Gilles Alix	-	20 000	-	-	na
Cédric de Bailliencourt	-	-	-	-	na
Frédéric Crépin	-	35 000	(c) 35 000	(b) 35 000	(a) 40 000
Simon Gillham	-	30 000	(c) 30 000	(b) 30 000	(a) 30 000
Hervé Philippe	-	20 000	(c) 20 000	(b) 20 000	(a) 40 000
Stéphane Roussel	-	40 000	(c) 40 000	(b) 40 000	(a) 40 000
Date d'acquisition définitive	-	14/02/2023	09/03/2022	18/05/2021	24/02/2020
Date de disponibilité	-	17/02/2025	10/03/2024	19/05/2023	25/02/2022

na : non applicable

(a) 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 30 000 actions.

(b) Compte tenu du taux d'atteinte de 75 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2018, 2019 et 2020, l'attribution définitive des actions le 18 mai 2021 a été limitée respectivement à 37 500, 26 250, 22 500, 15 000 et 30 000 actions.

(c) Compte tenu du taux d'atteinte de 100 % des critères de performance appréciés sur les exercices 2019, 2020 et 2021, l'attribution définitive des actions le 9 mars 2022 a été confirmée à hauteur de 100 % de l'attribution initiale.

2.3.3. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES EN 2021, POUR LE PRÉSIDENT ET LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE LEUR MANDAT (TABLEAU 7 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social (plan attribué en 2016)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Arnaud de Puyfontaine	2016/05-1 11/05/2016	71 250	oui
Gilles Alix	na	na	na
Cédric de Bailliencourt	na	na	na
Frédéric Crépin	2016/05-1 11/05/2016	37 500	oui
Simon Gillham	2016/05-1 11/05/2016	37 500	oui
Hervé Philippe	2016/05-1 11/05/2016	37 500	oui
Stéphane Roussel	2016/05-1 11/05/2016	37 500	oui

na : non applicable, aucune attribution en 2016.

2.3.4. APPRÉCIATION DES CRITÈRES DE PERFORMANCE SUR LES EXERCICES 2019, 2020 ET 2021 POUR L'ATTRIBUTION DÉFINITIVE EN 2022 DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE DE 2019 : PLAN 2019-02-1

Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 9 mars 2022, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2019, 2020 et 2021 pour le plan d'actions de performance attribué aux membres du Directoire par le Conseil de surveillance du 14 février 2019. Il a constaté que l'ensemble des critères fixés avait été atteint (se reporter au tableau ci-après).

Objectifs 2019-2021 (1)					Réalisé Vivendi	Niveau de réalisation (2)	Taux d'acquisition d'actions (3)
Poids	Indicateur	Seuil	Cible	Maximum			
Indicateur interne : objectifs financiers							
50	Résultat net ajusté par action (adjusted net income per share)	0,34	0,36	0,37	0,54	> maximum	50 %
20	Flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT)	185	207	230	527	> maximum	20 %
70	Total indicateur interne						70 %
Indicateur externe : performance boursière moyenne des indices (4)							
20	Stoxx® Europe Media	36,7 %	52,4 %	68,2 %	85,8 %	> maximum	20 %
10	CAC 40	44,5 %	63,5 %	82,6 %	85,8 %	> maximum	10 %
30	Total indicateur externe						30 %
Taux d'attribution définitive							100 %

(1) Les objectifs fixés le 14 février 2019 ne prenaient pas en compte l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021, ni la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 et d'UMG à compter du 23 septembre 2021. Afin de refléter les performances réelles du groupe, ces objectifs ont été retraités de ces mouvements de périmètre significatifs et non récurrents.

(2) Aucune compensation n'a été appliquée entre les résultats de chaque critère de performance.

(3) Le nombre d'actions acquises par le Président et les membres du Directoire figure dans le tableau ci-après :

	Taux d'attribution définitive	Nombre d'actions acquises
Arnaud de Puyfontaine	100 %	40 000
Gilles Alix	na	na
Cédric de Bailliencourt	na	na
Frédéric Crépin	100 %	35 000
Simon Gillham	100 %	30 000
Hervé Philippe	100 %	20 000
Stéphane Roussel	100 %	40 000

(4) 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 2021 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 5 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

M. Frédéric Crépin a exercé 9 000 options au prix d'exercice de 17,19 euros (plan n° 2011/04), 22 000 options au prix d'exercice de 11,76 euros (plan n° 2012/04) et 9 000 options au prix d'exercice de 13,88 euros (plan n° 2012/09).

M. Stéphane Roussel a exercé 46 378 options au prix d'exercice de 17,19 euros (plan n° 2011/04), 40 799 options au prix d'exercice de 11,76 euros (plan n° 2012/04) et 39 487 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 2021, HORS LES MANDATAIRES SOCIAUX (TABLEAU 9 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

En 2021, Vivendi SE n'a attribué aucune action de performance (se reporter à la section 2.3.1. du présent chapitre).

Les dix principales levées d'options, hors mandataires sociaux, ont porté sur un total de 98 603 options de souscription d'actions au prix moyen pondéré de 15,28 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 DES EXERCICES 2020 ET 2021 (TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

(en euros)	2020	2021
Arnaud de Puyfontaine Président du Directoire		
Rémunérations brutes versées	2 685 318	3 145 346
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	867 200	na
Total	3 552 518	3 145 346
Gilles Alix (1) Membre du Directoire et Directeur en charge de la coordination intergroupes		
Rémunérations brutes versées	1 260 431	1 752 793
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	433 600	na
Total	1 694 031	1 752 793
Cédric de Baillencourt (1) Membre du Directoire et Directeur en charge des relations investisseurs et de la communication financière intergroupes		
Rémunérations brutes versées	780 432	740 729
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	na	na
Total	780 432	740 729
Frédéric Crépin Membre du Directoire et Secrétaire général du groupe		
Rémunérations brutes versées	1 571 653	1 491 959
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	758 800	na
Total	2 330 453	1 491 959
Simon Gillham Membre du Directoire, Directeur de la communication de Vivendi		
Rémunérations brutes versées	1 449 118	1 381 366
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	650 400	na
Total	2 099 518	1 381 366
Hervé Philippe Membre du Directoire et Directeur financier		
Rémunérations brutes versées	1 812 222	1 718 570
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	433 600	na
Total	2 245 822	1 718 570

(en euros)

2020

2021

Stéphane Roussel**Membre du Directoire et Directeur général en charge des opérations**

Rémunérations brutes versées	2 349 405	2 312 292
Valorisation comptable des options attribuées	na	na
Valorisation comptable des actions de performance attribuées (a)	867 200	na
Total	3 216 605	2 312 292

na : non applicable.

(1) Membres du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2017.

(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 21 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 21,68 euros pour l'attribution du 13 février 2020.

2.4.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS (AVANT IMPÔTS ET CHARGES SOCIALES) DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DES EXERCICES 2020 ET 2021 (TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

(en euros)	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire				
Rémunération fixe	1 400 000	1 400 000	2 000 000	2 000 000
Rémunération variable au titre de 2019	1 260 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	1 120 000	1 120 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	1 600 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	840 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (*)	25 318	25 318	25 346	25 346
Total	2 685 318	2 545 318	3 145 346	4 465 346
Gilles Alix, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	700 000	700 000	1 170 000	1 170 000
Rémunération variable au titre de 2019	540 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	560 000	560 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	936 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	840 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	20 431	20 431	22 793	22 793
Total	1 260 431	1 280 431	1 752 793	2 968 793
Cédric de Bailliencourt, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	400 000	400 000	400 000	400 000
Rémunération variable au titre de 2019	360 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	320 000	320 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	320 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	420 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	20 432	20 432	20 729	20 729
Total	780 432	740 432	740 729	1 160 729
Frédéric Crépin, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	800 000	800 000	800 000	800 000
Rémunération variable au titre de 2019	720 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	640 000	640 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	640 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	735 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	(1) 29 166	(1) 29 166	(1) 29 166	(1) 29 166
Avantages de toute nature (**)	22 487	22 487	22 793	22 793
Total	1 571 653	1 491 653	1 491 959	2 226 959

4

(en euros)	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Simon Gillham, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	750 000	750 000	750 000	750 000
Rémunération variable au titre de 2019	675 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	600 000	600 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	600 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	630 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	24 118	24 118	31 366	31 366
Total	1 449 118	1 374 118	1 381 366	2 011 366
Hervé Philippe, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	940 000	940 000	940 000	940 000
Rémunération variable au titre de 2019	846 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	752 000	752 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	752 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	420 000
Rémunérations diverses	na	na	na	na
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	na	na	na
Avantages de toute nature (**)	26 222	26 222	26 570	26 570
Total	1 812 222	1 718 222	1 718 570	2 138 570
Stéphane Roussel, Membre du Directoire				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable au titre de 2019	900 000	-	-	-
Rémunération variable au titre de 2020	-	800 000	800 000	-
Rémunération variable au titre de 2021	-	-	-	800 000
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	-	-	-	840 000
Rémunérations diverses	(2) 390 000	(2) 390 000	(2) 450 000	(2) 450 000
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	(1) 29 166	(1) 29 166	(1) 29 166	(1) 29 166
Avantages de toute nature (**)	30 239	30 239	33 126	33 126
Total	2 349 405	2 249 405	2 312 292	3 152 292

na : non applicable.

(1) Jetons de présence versés par Gameloft SE.

(2) 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		X (2)	X		X (3)			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 paragraphes 2.1.2.2. et 2.2.2.3. du présent chapitre).

(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 des Assemblées générales des actionnaires des 17 avril 2015 et 15 avril 2019.

2.5. Rémunérations et avantages versés ou attribués en 2021 et soumis à l'Assemblée générale mixte du 25 avril 2022 en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce

2.5.1. M. YANNICK BOLLORÉ – PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (seizième résolution).
Rémunération variable 2021	na	Le Président du Conseil de surveillance ne bénéficie d'aucune rémunération variable.
Rémunération variable 2020	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 de Vivendi.

na : non applicable.

Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2022

Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.1.

2.5.2. M. ARNAUD DE PUYFONTAINE – PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	2 000 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 mars 2021, sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-septième résolution).
Rémunération variable 2021	1 600 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération du Président du Directoire pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	1 120 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (neuvième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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	Le Président du Directoire n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance.
Montant attribué en l'absence d'attribution d'actions de performance au titre de 2021	840 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 840 000 euros (soit 21 % de la limite maximale autorisée) au Président du Directoire, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	Le Président du Directoire 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	25 346 €	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 4 – 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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 37 022 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.2.

2.5.3. M. GILLES ALIX – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice	Montant ou valorisation (avant impôts et charges sociales)	Présentation
Rémunération fixe	1 170 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de surveillance du 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-huitième résolution).
Rémunération variable 2021	936 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Gilles Alix pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	560 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (dixième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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.
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	840 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 840 000 euros (soit 36 % de la limite maximale autorisée) à M. Gilles Alix, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Gilles Alix ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
Somme allouée (anciennement « jetons de présence »)	na	M. Gilles Alix 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	22 793 €	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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 25 950 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Gilles Alix, membre du Directoire.**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.3.

2.5.4. M. CÉDRIC DE BAILLIENCOURT – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-huitième résolution).
Rémunération variable 2021	320 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Cédric de Baillencourt pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	320 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (onzième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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.
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	420 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 420 000 euros (soit 52,5 % de la limite maximale autorisée) à M. Cédric de Baillencourt, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Cédric de Baillencourt ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
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	20 729 €	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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 10 800 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Cédric de Baillencourt, membre du Directoire.**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Cédric de Baillencourt, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021 – chapitre 4 – section 2.5.4.

2.5.5. M. FRÉDÉRIC CRÉPIN – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-huitième résolution).
Rémunération variable 2021	640 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Frédéric Crépin pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	640 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (douzième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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. Frédéric Crépin n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance.
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	735 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 735 000 euros (soit 46 % de la limite maximale autorisée) à M. Frédéric Crépin, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Frédéric Crépin ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
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	22 793 €	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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 21 600 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.5.

2.5.6. M. SIMON GILLHAM – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-huitième résolution).
Rémunération variable 2021	600 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Simon Gillham pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	600 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (treizième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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. Simon Gillham n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance.
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	630 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 630 000 euros (soit 42 % de la limite maximale autorisée) à M. Simon Gillham, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Simon Gillham ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
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	31 366 €	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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 20 250 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.6.

2.5.7. M. HERVÉ PHILIPPE – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-huitième résolution).
Rémunération variable 2021	752 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Hervé Philippe pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	752 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (quatorzième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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. Hervé Philippe n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance.
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	420 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 420 000 euros (soit 22 % de la limite maximale autorisée) à M. Hervé Philippe, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Hervé Philippe ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
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	26 570 €	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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 25 380 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.7.

2.5.8. M. STÉPHANE ROUSSEL – MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 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 3 mars 2021 sur proposition du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, en application des principes et critères de fixation de la rémunération pour 2021 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 22 juin 2021 (dix-huitième résolution).
Rémunération variable 2021	800 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a examiné, lors de sa séance du 9 mars 2022, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers permettant de déterminer le montant de la part variable de la rémunération de M. Stéphane Roussel pour 2021. Elle s'élève à 80 % de la part fixe de la rémunération (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.2. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Rémunération variable 2020	800 000 €	Montant versé à l'issue de son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (quinzième résolution) en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce.
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.
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. Stéphane Roussel n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance.
Montant attribué en l'absence d'actions de performance au titre de 2021	840 000 €	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, a décidé, lors de sa séance du 9 mars 2022, d'attribuer un montant de 840 000 euros (soit 42 % de la limite maximale autorisée) à M. Stéphane Roussel, conditionné à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions UMG (se reporter au chapitre 4 – paragraphe 2.2.2.1. du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel).
Autre rémunération exceptionnelle	na	M. Stéphane Roussel ne bénéficie d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
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	33 126 €	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 la société, au régime de retraite additif mis en place à compter du 1 ^{er} janvier 2020 en application de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale. Double plafond : 25 % de la rémunération de référence (fixe + variable) avec un maximum de 60 fois le plafond de la Sécurité sociale. Taux d'accroissement de la rente en 2021, en fonction de l'ancienneté dans le groupe : 1,50 % soumis à des critères de performance. Montant de la rente potentielle acquis en 2021 : 32 850 euros (se reporter au chapitre 4 – 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 25 avril 2022**Approbation des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 – chapitre 4 – section 2.5.8.

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 sur la base du périmètre de la société Vivendi SE, en application de l'article L. 22-10-9 I. 6° et 7° du Code de commerce, et sur la base du périmètre France (1), en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021. Compte tenu de la répartition des effectifs du groupe Vivendi, dans près de 80 pays, et des disparités de situations qui y sont liées, le périmètre de la société Vivendi SE et le périmètre France apparaissent être les seuls qui permettent d'assurer une comparaison pertinente.

Ces éléments sont calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et des avantages de toute nature versés par la société Vivendi SE et ses filiales françaises, à raison des mandats ou fonctions qui y sont exercés au cours des exercices concernés (2017 à 2021), ainsi que sur la base de la valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours des mêmes exercices (2). S'agissant du Président du Conseil de surveillance, ainsi que du Président et des membres du Directoire de Vivendi SE, seuls les éléments qui leur sont versés ou attribués à raison de leur mandat sont pris en compte (pour l'exercice 2021, se reporter aux paragraphes 2.2.1.1., 2.2.2.1. et 2.2.2.2. du présent chapitre).

La rémunération moyenne et médiane des salariés est déterminée sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle en année pleine. Le calcul ne prend pas en compte les montants versés, le cas échéant, au titre d'indemnités de départ, d'indemnités de non-concurrence ou d'engagements au titre des régimes de retraite, en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021.

(1) Effectif France : 11 556 collaborateurs pour un effectif total de 35 911 collaborateurs au 31 décembre 2021.

(2) 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 21 aux états financiers consolidés figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel décrit la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 14,37 euros pour celle de février 2017, de 19,85 euros pour celle de mai 2018, de 19,37 euros pour celle de février 2019, de 21,68 euros pour celle de février 2020. Au titre de l'exercice 2021, aucune action de performance n'a été attribuée aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe Vivendi : ceux-ci ont bénéficié de l'attribution d'un montant de 21 euros bruts par droit théorique à action de performance 2021.

(ratios)	2021	2020	2019	2018	2017 (1)
Président du Conseil de surveillance (2)					
Évolution de la rémunération (en %)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	2,13	2,36	2,57	2,70	2,80
Ratio sur rémunération médiane	4,24	4,92	4,77	4,88	4,84
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	5,79	6,01	6,11	6,30	6,34
Ratio sur rémunération médiane	7,54	8,00	8,02	8,25	8,22
Président du Directoire					
Évolution de la rémunération (en %)	(3) +12,18 %	+3,15 %	+2,88 %	(4) +17,73 %	-24,06 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	21,20	20,94	20,90	22,59	19,93
Ratio sur rémunération médiane	42,23	43,70	38,72	40,82	34,38
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	57,66	53,35	52,60	52,76	45,05
Ratio sur rémunération médiane	75,08	71,01	69,06	69,01	58,44
Membres du Directoire					
Gilles Alix (5)					
Évolution de la rémunération (en %)	(6) +53,05 %	(7) +70,92 %	+12,07 %	-1,73 %	na
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	13,79	9,98	6,37	5,97	6,31
Ratio sur rémunération médiane	27,47	20,84	11,81	10,79	10,88
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	37,51	25,44	15,14	13,94	14,26
Ratio sur rémunération médiane	48,85	33,86	19,88	18,23	18,50
Cédric de Bailliencourt (5)					
Évolution de la rémunération (en %)	(8) +48,73 %	+9,39 %	+0,80 %	-1,71 %	na
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	6,18	4,60	4,59	4,78	5,05
Ratio sur rémunération médiane	12,30	9,60	8,50	8,63	8,71

4

(ratios)	2021	2020	2019	2018	2017 (1)
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	16,79	11,72	10,90	11,16	11,41
Ratio sur rémunération médiane	21,87	15,60	14,31	14,59	14,80
Frédéric Crépin					
Évolution de la rémunération (en %)	-4,50 %	+8,59 %	+1,00 %	+10,07 %	-13,76 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	11,69	13,56	13,63	14,16	13,36
Ratio sur rémunération médiane	23,29	28,31	25,25	25,59	23,05
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	31,80	34,56	32,37	33,07	30,20
Ratio sur rémunération médiane	41,40	46,00	42,50	43,26	39,18
Simon Gillham					
Évolution de la rémunération (en %)	-4,20 %	+9,59 %	+2,25 %	+17,23 %	-17,87 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	10,70	12,37	12,32	12,65	11,20
Ratio sur rémunération médiane	21,31	25,83	22,82	22,85	19,33
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	29,10	31,53	29,26	29,53	25,32
Ratio sur rémunération médiane	37,89	41,97	38,42	38,62	32,85
Hervé Philippe					
Évolution de la rémunération (en %)	-4,78 %	+9,11 %	-1,52 %	-6,97 %	-12,76 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	11,38	13,24	13,23	14,11	15,75
Ratio sur rémunération médiane	22,60	27,62	25,42	25,49	27,16
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	30,94	33,73	31,44	32,94	35,59
Ratio sur rémunération médiane	40,29	44,89	41,27	43,09	46,18
Stéphane Roussel					
Évolution de la rémunération (en %)	-4,44 %	+9,50 %	-0,73 %	+9,36 %	-11,04 %
Périmètre légal (Vivendi SE)					
Ratio sur rémunération moyenne	14,22	16,49	16,43	17,37	16,50
Ratio sur rémunération médiane	28,32	34,41	30,43	31,38	28,46
Périmètre France					
Ratio sur rémunération moyenne	38,67	42,01	39,02	40,56	37,28
Ratio sur rémunération médiane	50,36	55,92	51,23	53,05	48,37

na : non applicable.

- (1) Le Conseil de surveillance a procédé à un rééquilibrage entre le poids de la part fixe et le poids de la part variable des membres du Directoire entre 2016 et 2017 (se reporter à la section 2.1.3. du chapitre 3 du Rapport annuel – Document de référence relatif à l'exercice 2017).
- (2) 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).
- (3) En 2021, la part fixe de la rémunération du Président du Directoire a été portée de 1 400 000 euros bruts à 2 000 000 euros bruts (se reporter au paragraphe 2.1.2.1. du présent chapitre).
- (4) Le Conseil de surveillance a procédé à un rééquilibrage de la rémunération du Président du Directoire en 2018, à la suite de la cessation de ses fonctions exécutives au sein de Telecom Italia et du 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 relatif à l'exercice 2018).
- (5) MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt 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). Le ratio de l'exercice 2017 prend en compte une part variable 2016 théorique, sur la base d'une cible de 80 %, cohérente avec la politique de rémunération pour 2016. M. Gilles Alix n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance entre 2017 et 2019. M. Cédric de Bailliencourt n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance avant 2021.
- (6) Au titre de l'exercice 2021, M. Gilles Alix n'a perçu aucune rémunération au sein du Groupe Bolloré. Depuis 2021, il se consacre à 100 % au groupe Vivendi et a notamment bénéficié d'une attribution de 40 000 droits théoriques à actions de performance 2021 (versus 20 000 actions de performance en 2020). Entre 2019 et 2021, la part fixe de sa rémunération globale, répartie entre les groupes Bolloré et Vivendi, a baissé de 33 % (se reporter au paragraphe 1.2.2.1. du présent chapitre).
- (7) M. Gilles Alix a bénéficié pour la première fois d'une attribution d'actions de performance en 2020.
- (8) M. Cédric de Bailliencourt a bénéficié pour la première fois d'une attribution de droits théoriques à actions de performance 2021.

Conformément à l'article L. 22-10-9 I. 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente l'évolution des performances de la société et de la rémunération moyenne versée aux salariés 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 nets de trésorerie opérationnelle (CFFO) et flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT).

Données consolidées (en millions d'euros)	2021	2020	2019	2018	2017
Résultat net ajusté	649	292	778	482	688
Flux nets de trésorerie opérationnelle (CFFO)	748	646	199	288	344
Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts (CFAIT)	579	723	22	208	800
Données sociales (en millions d'euros)					
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	31 521	3 009,4	1 729,8	951,3	703,1
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (en %)					
Périmètre légal (Vivendi SE)	+10,78 %	+9,10 %	+4,97 %	+3,87 %	+0,44 %
Périmètre France	+3,79 %	+1,71 %	+3,19 %	+0,52 %	+2,52 %

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 de Bourse, et la date à laquelle cette information est rendue publique.

Elles sont également interdites, en application des règles internes à Vivendi, pendant une période de trente jours calendaires précédant le jour de la publication des comptes semestriels et annuels de la société, ce jour inclus, de même que pendant une période de quinze jours calendaires précédant le jour de la publication de l'information trimestrielle, 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. Elles sont rappelées aux bénéficiaires de ces plans dans les lettres individuelles d'attribution. Ces interdictions figurent 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 2021

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, l'état récapitulatif des opérations sur titres réalisées en 2021 et 2022 jusqu'à la date du présent Rapport annuel – Document d'enregistrement universel, telles que déclarées à la société et à l'AMF, figure ci-après :

Nom	Attributions (1) / Achats (2) / Financements (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 l'Odéon (Groupe Bolloré)	04/03/2021	849 102	(4) 28,0067									
	04/03/2021	50 898	27,9815									
	05/03/2021	500 000	(4) 27,6154									
	08/03/2021	234 131	(4) 27,6950									
	08/03/2021	5 216	27,5484									
	09/03/2021	223 844	(4) 27,6445									
	09/03/2021	29 084	27,6414									
	10/03/2021	65 815	(4) 27,5768									
	10/03/2021	137 082	27,5848									
	12/03/2021	69 422	(4) 27,6968									
	12/03/2021	94 040	27,6667									
	15/03/2021	169 576	(4) 27,6043									
	15/03/2021	230 424	27,6327									
	01/04/2021	37 892	(4) 27,6976									
	01/04/2021	19 108	27,6679									
	12/05/2021	1 765 887	(4) 28,6180									
	13/05/2021	42 654	28,4500									
	04/06/2021	527 569	(4) 28,9840									
	04/06/2021	73 159	28,9958									
	09/06/2021	140 436	29,0000									
	09/06/2021	159 564	28,9932									
	10/06/2021	25 000	(4) 28,8820									
	10/06/2021	173 146	28,8956									
	14/06/2021	194 952	(4) 28,8390									
	14/06/2021	175 048	28,8456									
	16/06/2021	2 510	28,8440									
Compagnie de Cornouaille (Groupe Bolloré)	25/05/2021	36 810 991	(5) 21,3227									
	25/06/2021	5 853 140	(3) (a) 28,1900									
	25/06/2021	2 837 886	(3) (b) 28,1900									
	29/07/2021	8 909 480	(3) (c) 28,0600									
Financière de Larmor (Groupe Bolloré)	23/04/2021	15 353 436	(6) 21,4936									

Nom	Attributions (1) / Achats (2) / Financements (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)
Yannick Bolloré	18/05/2021	(1) (a) 13 500	na									
	22/06/2021	(2) 2 500	28,9800									
	21/09/2021	(2) 5 000	10,5500									
	13/12/2021	(2) 46 580	11,2583				13/12/2021	(10) 46 580	11,2544			
	15/12/2021	(2) 6 400	11,1502				15/12/2021	(10) 6 400	11,1450			
	10/03/2022	(1) (b) 18 000	na									
Cyrille Bolloré	24/06/2021	(2) 20 000	(4) 28,0143									
	27/10/2021	(2) 14 000	11,0650				27/10/2021	(10) 14 000	(4) 11,0648			
Laurent Dassault	05/03/2021	(2) 1 000	27,7600									
Cathia Lawson-Hall	24/06/2021	(2) 1 356	28,0189									
Vincent Bolloré	07/06/2021	(2) 22 000	(4) 29,3748									
Arnaud de Puyfontaine	18/05/2021	(1) (a) 37 500	na									
	22/06/2021	(2) 3 480	28,9071									
	10/03/2022	(1) (b) 40 000	na									
Gilles Alix	13/05/2021	(2) 1 500	28,6000									
	24/06/2021	(2) 3 000	28,0500									
	24/06/2021	(2) 500	28,0700									
Cédric de Baillencourt	09/06/2021	(2) 3 400	29,0100									
	24/06/2021	(2) 3 300	(4) 28,1680									
Frédéric Crépin				23/03/2021	(7) 9 000	17,1900	23/03/2021	(10) 9 000	28,4426			
	18/05/2021	(1) (a) 26 250	na									
				14/06/2021	(8) 22 000	11,7600	14/06/2021	(10) 22 000	28,9023			
				14/06/2021	(9) 9 000	13,8800	14/06/2021	(10) 9 000	28,9482			
	25/06/2021	(2) 3 552	28,0700									
	10/03/2022	(1) (b) 35 000	na									
Simon Gillham	18/05/2021	(1) (a) 22 500	na									
	10/03/2022	(1) (b) 30 000	na									

Nom	Attributions (1) / Achats (2) / Financements (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)
Hervé Philippe	05/03/2021	(2) 7 500	27,9500									
	18/05/2021	(1) (a) 15 000	na									
	22/06/2021	(2) 12 000	29,0284									
	10/03/2022	(1) (b) 20 000	na									
Stéphane Roussel				11/03/2021	(7) 46 378	17,1900	11/03/2021	(10) 46 378	27,8031			
	18/05/2021	(1) (a) 30 000	na									
				14/06/2021	(8) 40 799	11,7600	14/06/2021	(10) 40 799	28,8087			
				04/08/2021	(9) 39 487	13,8800	04/08/2021	(10) 39 487	28,7501			
	10/03/2022	(1) (b) 40 000	na									

na : non applicable.

(1) (a) Attribution définitive d'actions de performance (plan 2018-05-1).

(b) Attribution définitive d'actions de performance (plan 2019-02-1).

(2) Achat sur le marché.

(3) (a) Mise en place d'un financement d'un montant global de 165 000 016,60 euros, adossé sur 5 853 140 actions Vivendi SE, avec un remboursement du financement, soit en espèces, soit par livraison desdites actions. Ce financement reste garanti par un minimum de 8 361 628 actions Vivendi SE nanties, étant précisé qu'il est soumis à des appels de marge et restitutions en fonction de l'évolution quotidienne du cours de Bourse de l'action Vivendi SE, en titres jusqu'à un maximum de 10 865 770 actions, puis en numéraire. Il ne résulte de ce financement aucune exposition économique pour Compagnie de Cornouaille autre que celle qu'elle a déjà sur les actions qu'elle détient.

(b) Dans le cadre d'un financement revolving, un tirage a été effectué le 25 juin 2021 pour un montant de 80 000 006,34 euros, adossé sur 2 837 886 actions Vivendi SE. Ce tirage est garanti par le nantissement de 3 396 394 actions Vivendi SE venant s'ajouter aux 8 522 728 actions déjà inscrites sur le compte nanti, étant précisé qu'il est soumis à des appels de marge et restitutions en fonction de l'évolution quotidienne du cours de Bourse de l'action Vivendi SE pour maintenir une garantie à hauteur de 120 % des montants prêtés. Il ne résulte de ce financement aucune exposition économique pour Compagnie de Cornouaille autre que celle qu'elle a déjà sur les actions qu'elle détient.

(c) Dans le cadre d'un financement revolving, un tirage a été effectué le 29 juillet 2021 pour un montant de 250 000 008,80 euros, adossé sur 8 909 480 actions Vivendi SE. Ce tirage est garanti par le nantissement de 10 746 596 actions Vivendi SE venant s'ajouter aux 11 919 122 actions déjà inscrites sur le compte nanti, étant précisé qu'il est soumis à des appels de marge et restitutions en fonction de l'évolution quotidienne du cours de Bourse de l'action Vivendi pour maintenir une garantie à hauteur de 120 % des montants prêtés. Il ne résulte de ce financement aucune exposition économique pour Compagnie de Cornouaille autre que celle qu'elle a déjà sur les actions qu'elle détient.

(4) Prix agrégé.

(5) Signature, le 14 avril 2021, d'un traité de fusion entre Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor, sociétés sœurs filiales à 100 % de Bolloré SE, aux termes duquel Compagnie de Cornouaille absorbera Financière de Larmor, détentrice de 36 810 991 actions Vivendi SE. Réalisation de la fusion le 25 mai 2021 telle qu'annoncée dans les Avis AMF n° 2021DD741602 (Compagnie de Cornouaille) et n° 2021DD741601 (Financière de Larmor).

(6) Remboursements anticipés, en espèces, le 30 avril 2021, des financements portant chacun sur un montant maximum de 300 000 000 euros et qui ont fait l'objet de deux tirages, adossés chacun sur 7 676 718 actions Vivendi SE (Avis AMF n° 2018DD580403 du 19 octobre 2018 et Avis AMF n° 2018DD585205 du 26 novembre 2018). Suite à ces remboursements, les mainlevées portant sur des actions Vivendi SE nanties ont été obtenues et la condition suspensive à la fusion entre Financière de Larmor et Compagnie de Cornouaille ainsi levée, permettant la réalisation de ladite fusion le 25 mai 2021 (Avis AMF n° 2021DD741601 et 2021DD741602 du 20 avril 2021).

(7) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2011).

(8) Levée d'option d'actions (plan d'avril 2012).

(9) Levée d'option d'actions (plan de septembre 2012).

(10) Cession sur le marché.

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.

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 7010Z.

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 SE

Aux termes de l'article 3 des statuts, l'adresse du siège social et du principal établissement est fixée au 42, avenue de Friedland, 75008 Paris, France.

La société n'exploite aucune succursale en France ou à l'étranger.

Aux termes de l'article 1 des statuts, Vivendi SE est 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 « Actionnaires & investisseurs » / « Information réglementée ». 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, d'achat, d'apport, d'échange ou par tous autres moyens, d'actions, d'obligations et de 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 social et économique, désignés par ce dernier, peuvent également assister aux Assemblées générales. Le Président du Directoire ou toute autre personne ayant reçu délégation informe le Comité social et économique 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 maximal 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.

En outre, conformément à la modification statutaire adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires le 29 mars 2021, l'Assemblée générale – ou le Directoire en cas d'acompte sur dividende – peut décider que tout ou partie de la distribution du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou des primes, ou de la réduction de capital sera réalisée par remise de biens en nature, y compris de titres financiers.

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, DE DIFFÉRER OU D'EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la société.

3.7.7. DISPOSITIONS 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'actionariat de la société Vivendi SE à une date donnée. Conformément aux dispositions applicables relatives à la protection des données personnelles et, notamment, au Règlement (UE) n° 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des données personnelles (RGPD), 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 de 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 précédent paragraphe.

3.7.8. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL, LORSQUE CES CONDITIONS SONT PLUS STRICTES QUE LA LOI

Néant.

3.8. Capital social

3.8.1. MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT

Au 31 décembre 2021, le capital social s'établit à 6 097 085 923,50 euros, divisé en 1 108 561 077 actions de 5,50 euros de nominal chacune auxquelles sont attachés 1 143 439 581 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 22 juin 2021 et soumises à l'Assemblée générale du 25 avril 2022.

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)	24 ^e – 2021	26 mois (août 2023)	(a) 655 millions, soit ≈ 10,04 % du capital social
Augmentation de capital par incorporation de réserves	25 ^e – 2021	26 mois (août 2023)	327,5 millions, soit ≈ 5,02 % 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 – 2021	26 mois (août 2023)	(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	25 ^e – 2022	26 mois (juin 2024)	(b) 1 % maximum du capital à la date de la décision de l'Assemblée
	(c) 28 ^e – 2021	26 mois (août 2023)	
	26 ^e – 2022	18 mois (oct. 2023)	
	(c) 29 ^e – 2021	18 mois (déc. 2022)	
Attribution d'actions de performance existantes ou à émettre	(c) 27 ^e – 2021	38 mois (août 2024)	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
Programme de rachat d'actions	(d) 22 ^e – 2022	10 mois (déc. 2022 – oct. 2023)	10 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (110,9 millions d'actions)
	(e) 21 ^e – 2021	18 mois (déc. 2022)	10 % du capital social Prix maximum d'achat : 29 euros (118,6 millions d'actions)
Offre publique de rachat d'actions (OPRA)	(d) 24 ^e – 2022	10 mois (déc. 2022 – oct. 2023)	50 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (554,3 millions d'actions)
	23 ^e – 2021	18 mois (déc. 2022)	50 % du capital social Prix maximum d'achat : 29 euros (593 millions d'actions)
Annulation d'actions/programme de rachat d'actions	23 ^e – 2022	10 mois (déc. 2022 – oct. 2023)	10 % du capital social par période de 24 mois
	(f) 22 ^e – 2021	18 mois (déc. 2022)	10 % du capital social par période de 24 mois
Annulation d'actions/OPRA	(d) 24 ^e – 2022	10 mois (déc. 2022 – oct. 2023)	50 % du capital social Prix maximum d'achat : 16 euros (554,3 millions d'actions)
	(e) 23 ^e – 2021	18 mois (juin 2022)	50 % du capital social Prix maximum d'achat : 29 euros (593 millions d'actions)

(a) Plafond global d'augmentation de capital toutes opérations confondues.

(b) Ce montant s'impute sur le montant global de 655 millions d'euros, fixé à la 24^e résolution de l'Assemblée générale de 2021.

(c) Non utilisée.

(d) Le nombre d'actions susceptibles d'être rachetées en vue de leur annulation dans le cadre de la 22^e résolution de l'Assemblée générale de 2022 s'impute sur la 24^e résolution.

(e) Utilisée à hauteur de 4,22 % du capital, entre le 2 août 2021 et le 9 mars 2022.

(f) Utilisée le 26 juillet 2021 à hauteur de 3,56 % du capital social.

3.8.4. ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

■ 3.8.4.1. Bilan du précédent programme de rachat d'actions (2020-2021)

Sur délégation du Directoire du 27 avril 2020, un programme de rachat d'actions a été mis en place le 29 avril 2020, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la sixième résolution de l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020, avec un prix maximum conforme au plafond de 26 euros par action autorisé par l'Assemblée générale.

Le pourcentage maximum de rachat, initialement de 0,7 %, a été porté à 7,87 % du capital social sur délégation du Directoire des 15 juin, 25 juin et 19 octobre 2020.

L'objectif de ce programme était le rachat par la société de 93 250 000 actions en vue de :

- procéder, le cas échéant, à des cessions aux salariés ou aux mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérent au Plan d'épargne groupe ou au Plan d'épargne groupe international de Vivendi (opérations d'actionnariat salarié), à hauteur de 8 250 000 actions ;
- les annuler, à hauteur de 85 000 000 actions.

Ce programme a été mis en œuvre au moyen de mandats confiés à un établissement bancaire agissant en qualité de prestataire de services d'investissement.

Flux bruts cumulés du 20 avril 2020 au 22 juin 2021 des achats et des cessions/transferts

Nombre de titres détenus au 20 avril 2020 : 35 495 685 (dont 19 103 486 actions adossées à l'annulation, 8 142 199 actions adossées aux plans d'actions de performance, et 8 250 000 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié).

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 20 avril 2020 au 31 décembre 2020 (a)			
Achat (entre le 29 avril et le 21 décembre 2020)	66 218 897	24,05	1 592 367 433
Cession/transfert	(*) 8 548 988	23,58	201 618 648
Période du 1^{er} janvier 2021 au 22 juin 2021 (b)			
Achat (entre le 5 janvier et le 12 février 2021)	7 276 816	25,90	188 464 285
Cession/transfert	(**) 1 084 009	19,34	20 960 285
Annulation par voie de réduction de capital social (le 18 juin 2021)	(***) (37 758 609)	24,22	914 503 416

(a) Au 31 décembre 2020, Vivendi SE détenait directement 93 165 594 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 7,86 % du capital social, dont 77 072 383 actions adossées à l'annulation, 7 459 121 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 8 634 090 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

(b) Au 22 juin 2021, Vivendi SE détenait directement 61 599 792 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 5,36 % du capital social, dont 46 590 590 actions adossées à l'annulation, 6 375 112 actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance et 8 634 090 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

(*) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, à hauteur de 683 078 actions, et en faveur de salariés ou mandataires sociaux des sociétés du groupe Vivendi adhérant au Plan d'épargne groupe ou au Plan d'épargne groupe international de Vivendi (opération d'actionnariat salarié), à hauteur de 7 865 910 actions.

(**) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

(***) Se reporter au paragraphe 3.8.4.3. de la présente section.

■ 3.8.4.2. Programme de rachat en cours (2021-2022)

Sur délégation du Directoire du 30 juillet 2021, un programme de rachat d'actions a été mis en place le 2 août 2021, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021, avec un prix maximum conforme au plafond de 29 euros par action autorisé par l'Assemblée générale.

Le pourcentage maximum de rachat, initialement de 0,90 %, a été porté à 8,13 % du capital social sur délégation du Directoire des 20 septembre 2021, 20 décembre 2021 et 7 mars 2022.

L'objectif du programme en cours est le rachat par la société de 90 159 308 actions en vue de les annuler.

Ce programme a été mis en œuvre au moyen de mandats confiés à un établissement bancaire agissant en qualité de prestataire de services d'investissement indépendant. Au 10 mars 2022, le nombre total d'actions rachetées depuis le début du programme est de 46 745 331, soit 4,22 % du capital social.

Flux bruts cumulés du 22 juin 2021 au 10 mars 2022 des achats et des cessions/transferts

Nombre de titres détenus au 22 juin 2021 : 61 599 792.

	Nombre de titres	Valeur/cours/prix moyen unitaire (en euros)	Montant cumulé (en euros)
Période du 22 juin 2021 au 31 décembre 2021			
Achats (entre le 2 août et le 19 novembre 2021)	42 463 317	(*) 11,82	501 981 764
Cession/transfert	(**) 2 914	23,58	68 709
Annulation par voie de réduction de capital social (le 26 juillet 2021)	(***) (40 903 458)	25,24	1 032 438 163
Période du 1^{er} janvier 2022 au 10 mars 2022			
Achats (entre le 24 février et le 9 mars 2022)	4 282 014	10,77	46 119 101
Cession/transfert	(**) 1 334 581	23,58	31 468 219

(*) Ce prix tient compte du détachement de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'Universal Music Group N.V., intervenu le 21 septembre 2021 (cours d'ouverture de l'action Vivendi SE : 10,35 euros ; cours d'ouverture de l'action Universal Music Group N.V. : 25,25 euros).

(**) Transfert en faveur de certains bénéficiaires de plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

(***) Se reporter au paragraphe 3.8.4.3. de la présente section.

■ 3.8.4.3. Annulation d'actions par voie de réduction du capital social au cours des vingt-quatre mois précédents

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 (vingt-septième résolution), le Directoire a annulé, le 18 juin 2021, 37 758 609 actions autodétenues, représentant 3,18 % du capital social, en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dont :

- ▶ 19 103 486 actions achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions 2019-2020 ;
- ▶ 18 655 123 actions achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions 2020-2021.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021 (vingt-deuxième résolution), le Directoire a annulé, le 26 juillet 2021, 40 903 458 actions autodétenues, représentant 3,56 % du capital social, en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, toutes achetées sur le marché dans le cadre du programme de rachat d'actions 2020-2021.

En conséquence, le capital social de la société, au 26 juillet 2021, s'élevait à 6 095 536 133,50 euros, divisé en 1 108 279 297 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 (432 641 368,50 euros) et le prix d'acquisition des titres (1 946 941 578,64 euros), soit la somme de 1 514 300 210,14 euros.

■ 3.8.4.4. Autodétention

Situation au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, Vivendi SE détenait directement 63 156 737 de ses propres actions de 5,50 euros nominal chacune, soit 5,70 % du capital social, dont 48 150 449 actions adossées à l'annulation, 6 372 198 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, et 8 634 090 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

La valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2021 s'élève à 968,3 millions d'euros et la valeur de marché, à la même date, s'élève à 750,9 millions d'euros.

Situation au 10 mars 2022

Vivendi SE détient, au 10 mars 2022, 66 104 170 de ses propres actions, soit 5,96 % du capital social, dont 52 432 463 actions adossées à l'annulation, 5 037 617 actions adossées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de performance et 8 634 090 actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

■ 3.8.4.5. Contrat de liquidité

Aucun contrat de liquidité n'est actuellement mis en œuvre par la société.

■ 3.8.4.6. Autocontrôle

Au 31 décembre 2021, les filiales de Vivendi SE détiennent 465 actions.

■ 3.8.4.7. Positions ouvertes sur produits dérivés au 31 décembre 2021

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 et environnementaux internes (pondération 70 %) et à l'évolution de l'action Vivendi SE au regard de deux indices boursiers (pondération 30 %) (se reporter au paragraphe 2.1.2.2. du présent chapitre).

Au cours de l'année 2021, 1 081 433 actions ont été remises à des bénéficiaires français et étrangers au titre de plans de 2016 et 2018.

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 2016		5,50			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	13/01/2020	5,50	10,14	822 702	1 184 576 204	6 515 169 122,00
Levées de stock-options	14/04/2020	5,50	10,38	934 481	1 185 510 685	6 520 308 767,50
Levées de stock-options	11/01/2021	5,50	10,61	484 936	1 185 995 621	6 522 975 915,50
Levées de stock-options	15/06/2021	5,50	8,66	898 574	1 186 894 195	6 527 918 072,50
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	18/06/2021	5,50	-	37 758 609	1 149 135 586	6 320 245 723,00
Levées de stock-options	26/07/2021	5,50	626	47 169	1 149 182 755	6 320 505 152,50
Annulation d'actions autodétenues par voie de réduction du capital social	26/07/2021	5,50	-	40 903 458	1 108 279 297	6 095 536 133,50
Levées de stock-options	20/09/2021	5,50	6,47	281 780	1 108 561 077	6 097 085 923,50
Capital au 31 décembre 2021		5,50			1 108 561 077	6 097 085 923,50

(*) Prime moyenne pondérée en euros.

Au 31 décembre 2021, le capital potentiel s'élève à 6 097 372 715,50 euros, divisé en 1 108 613 221 actions, compte tenu des 52 144 options de souscription d'actions pouvant donner lieu à la création de 52 144 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 SE – MARCHÉ EURONEXT PARIS

Compartiment A (code FR0000127771) (en euros)	Cours moyen	Plus haut	Plus bas	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux
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
Mars	20,0957	24,1300	16,6000	166 139 448	3 361 183 261
Avril	20,2820	21,8900	18,8850	71 011 358	1 438 375 703
Mai	19,7063	20,6900	18,8050	61 253 834	1 207 003 503
Juin	22,6318	23,4700	20,5000	72 426 464	1 641 070 812
Juillet	23,1813	24,2100	21,7700	52 249 452	1 206 678 874
Août	23,8757	24,4300	22,4200	39 988 851	952 108 660
Septembre	24,0091	24,7800	23,0600	55 413 374	1 326 543 061
Octobre	24,7968	25,7500	23,2800	62 071 614	1 538 186 924
Novembre	25,4829	26,6500	24,7500	63 323 219	1 616 508 987
Décembre	25,7795	26,8500	24,7200	57 682 514	1 481 839 625
2021					
Janvier	26,1875	26,7500	25,3100	40 683 188	1 063 921 238
Février	27,8310	32,3500	25,3900	61 386 081	1 753 754 731
Mars	28,0665	29,5300	27,3000	54 574 096	1 527 768 274
Avril	28,6080	29,6300	27,6200	37 027 657	1 060 914 992
Mai	29,4038	30,3100	28,2400	57 449 052	1 690 577 451
Juin	28,8955	29,8800	27,9500	53 059 309	1 526 423 591
Juillet	28,2245	29,2200	27,3700	42 072 232	1 186 650 729
Août	30,5955	33,0400	28,2600	54 350 993	1 675 843 357
Septembre	12,4731	13,8359	10,0000	222 044 838	4 073 428 769
Octobre	11,0960	11,7500	10,8050	120 919 847	1 602 468 501
Novembre	11,1632	11,5050	10,8900	90 139 973	1 011 471 806
Décembre	11,5215	12,0900	11,0700	76 632 376	935 452 989
2022					
Janvier	11,7436	12,2100	11,1200	58 841 126	689 555 513,46
Février	11,5445	11,9100	10,9750	55 768 481	640 669 850,47

■ 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 2021, le capital social de la société s'élève à 6 097 085 923,50 euros, divisé en 1 108 561 077 actions, et le nombre de droits de vote brut **(1)** s'élève à 1 143 439 581 et le nombre de droits de vote net **(2)** s'élève à 1 080 282 379 compte tenu des actions d'autocontrôle détenues à la même date.

À la connaissance du Directoire, au 31 décembre 2021, 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	29,46	29,75	326 572 434	340 164 809
Salariés Vivendi	2,74	3,73	30 335 485	42 618 373
CDC/CNP/LBP Prévoyance	1,90	1,92	21 052 602	21 902 052
Autodétention et autocontrôle	5,70	5,52	63 157 202	63 157 202
Autres actionnaires	60,21	59,08	667 443 354	675 597 145
TOTAL	100,00	100,00	1 108 561 077	1 143 439 581

(1) Après prise en compte du nombre d'actions bénéficiant du droit de vote double et du nombre d'actions autodétenues à cette date.

(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 2021, 138 954 365 actions (12,53 % 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 2021, 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 SE.

3.9.4. DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX

En 2021, la société a reçu plusieurs déclarations de franchissement 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)

	2021			2020			2019		
	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	326 572 434	29,46	29,75	320 521 374	27,03	29,73	320 517 374	27,06	29,64
Salariés Vivendi	30 335 485	2,74	3,73	35 020 258	2,95	3,74	34 892 951	2,95	4,07
CDC/CNP/LBP Prévoyance	21 052 602	1,90	1,92	24 339 324	2,05	2,00	38 276 382	3,23	3,11
Autodétention et autocontrôle	63 157 202	5,70	5,52	93 166 059	7,86	7,38	14 000 583	1,18	1,11
Autres actionnaires	667 443 354	60,21	59,08	712 948 606	60,11	57,16	776 888 914	65,59	62,08
TOTAL	1 108 561 077	100,00	100,00	1 185 995 621	100,00	100,00	1 184 576 204	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 2021	annulées en 2021	restant en circulation au 31 décembre 2021
			de bénéficiaire	d'options	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options						
24/04/08	28/02/11	13/04/11	5	717 500	5	717 500	14/04/14	13/04/21	17,19	62 316		0
24/04/08	22/02/11	13/04/11	556	1 809 200	5	270 000	14/04/14	13/04/21	17,19	521 127	30 172	0
21/04/11	25/10/11	25/10/11	2	2 000	0	0	26/10/14	25/10/21	17,19	1 162		0
21/04/11	28/02/12	17/04/12	544	1 880 259	5	270 000	18/04/15	17/04/22	11,76	594 431		52 144
21/04/11	27/09/12	27/09/12	4	135 000	4	135 000	28/09/15	27/09/22	13,88	48 487		0
TOTAL										1 227 523	30 172	52 144

(*) 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

Nombre de droits à actions de performance attribué									Nombre de droits à actions de performance			
Date de l'Assemblée	Date du Conseil de surveillance ou du Directoire	Date d'attribution	Nombre total		dont organes d'administration et de direction		Date d'acquisition (*)	Date de disponibilité des actions	Nombre de droits à actions annulés en 2021	Nombre d'actions créées à l'issue de la période d'acquisition en 2021	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31 décembre 2021	
			de bénéficiaires	de droits à actions de performance	Nombre de bénéficiaires	Nombre de droits à actions de performance						
21/04/2016	09/05/2016	11/05/2016	81	322 030	0	0	13/05/2019	13/05/2021	280 705		0	
21/04/2016	16/02/2017	23/02/2017	105	440 810	2	60 000	24/02/2020	25/02/2022	750	(a)	292 825	
19/04/2018	17/05/2018	17/05/2018	5	175 000	5	175 000	18/05/2021	19/05/2023	43 750	131 250	0	
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	359	945 750	9	168 000	18/05/2021	19/05/2023	224 470	665 764	0	
19/04/2018	14/05/2018	17/05/2018	163	511 000	2	58 000	18/05/2021	19/05/2023	119 196	800	(b)	337 604
19/04/2018	10/12/2018	10/12/2018	2	4 000	0	0	13/12/2021	14/12/2023	1 086	2 914	0	
19/04/2018	14/02/2019	14/02/2019	5	165 000	5	165 000	10/03/2022	11/03/2024			(c)	165 000
19/04/2018	11/02/2019	14/02/2019	381	923 160	8	161 280	10/03/2022	11/03/2024	25 092	1 940	(c)	879 545
19/04/2018	11/02/2019	14/02/2019	185	512 670	2	58 000	10/03/2022	11/03/2024	22 099	800	(c)(d)	446 571
19/04/2018	07/10/2019	07/10/2019	4	18 250	0	0	10/10/2022	11/10/2024			(c)	18 250
19/04/2018	12/11/2019	12/11/2019	7	28 000	1	10 000	14/11/2022	15/11/2024	1 368		(c)	26 632
19/04/2018	13/02/2020	13/02/2020	6	185 000	6	185 000	14/02/2023	17/02/2025				185 000
19/04/2018	10/02/2020	13/02/2020	405	946 950	8	158 000	14/02/2023	17/02/2025	25 446	2 000		917 404
19/04/2018	10/02/2020	13/02/2020	185	463 100	1	20 000	14/02/2023	17/02/2025	31 664		(e)	429 436
19/04/2018	16/11/2020	16/11/2020	16	63 000	1	10 000	17/11/2023	18/11/2025	3 000			60 000
19/04/2018	16/11/2020	16/11/2020	1	1 900	0	0	17/11/2023	18/11/2025			(e)	1 900
TOTAL									497 171	1 086 923		3 760 167

(*) 1^{er} jour suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans.

(a) En faveur de bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2022.

(b) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2023.

(c) Ces plans ont fait l'objet d'un taux d'attribution définitive à hauteur de 100 % après constatation du niveau d'atteinte des critères de performance rattachés à ces plans par le Conseil de surveillance du 9 mars 2022 (se reporter à la section 2.3.4. du présent chapitre).

(d) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2024.

(e) En faveur de certains bénéficiaires internationaux dont l'inscription en compte interviendra en 2025.

Annexe 2 : Rapports des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2020 – 27^e RÉOLUTION

À l'Assemblée générale de Vivendi SE,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre 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.

Cette autorisation annule et remplace pour la période restant à courir celle donnée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2019.

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 3 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Jacques Pierres, Claire Pajona

Deloitte & Associés

Thierry Quéron, Géraldine Segond

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 JUIN 2021 – 22^e RÉOLUTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 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.

Le nombre d'actions susceptibles d'être rachetées en vue de leur annulation dans le cadre de cette autorisation, et en cas de mise en œuvre de celle-ci, s'imputerait sur celui prévu à la vingt-troisième résolution soumise à votre Assemblée.

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 26 mai 2021

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Jacques Pierres, Claire Pajona

Deloitte & Associés

Thierry Quéron, Géraldine Segond

Page laissée blanche intentionnellement



5

RAPPORT FINANCIER ET ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	242
1. RAPPORT FINANCIER DE L'EXERCICE 2021	244
1.1. Analyse des résultats du groupe et des métiers	245
1.2. Trésorerie et capitaux	260
1.3. Déclarations prospectives	268
2. ANNEXE AU RAPPORT FINANCIER	269
2.1. Chiffre d'affaires trimestriel par métier	269
2.2. Retraitement de l'information comparative	270
3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021	272
3.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	272
3.2. Compte de résultat consolidé	277
3.3. Tableau du résultat global consolidé	278
3.4. Bilan consolidé	279
3.5. Tableau des flux de trésorerie consolidés	280
3.6. Tableaux de variation des capitaux propres consolidés	282
3.7. Notes annexes aux états financiers consolidés	284
4. COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2021 DE VIVENDI SE	378
4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	380
4.2. États financiers 2021	385
4.3. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients	414
4.4. Tableau de résultats des cinq derniers exercices	415
4.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	416

CHAPITRE 5

NOTA

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 2020 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 220 à 348 du Document d'enregistrement universel n°D.21-0297 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 avril 2021 ;
- ▶ pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 d'enregistrement universel n°D.20-0121 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 mars 2020.

Les parties des Documents d'enregistrement universel n° D.21-0297 et n° D.20-0121 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.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NOTES PRÉLIMINAIRES

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Les retraitements des données telles que publiées précédemment sont présentés dans l'annexe au rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et dans la note 31 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées dans le tableau des chiffres clés consolidés infra pour les données issues des comptes de résultat et des tableaux de flux de trésorerie.

Pour rappel, en 2019, Vivendi a appliqué une 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 mémoire, 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 du 1^{er} janvier 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 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.

	Exercices clos le 31 décembre				
	2021	2020	2019	2018	2017
Données consolidées					
Chiffre d'affaires	9 572	8 668	8 747	7 916	6 849
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (a)	690	298	402	386	207
Résultat opérationnel (EBIT)	404	248	343	361	343
Résultat net, part du groupe	24 692	1 440	1 583	127	1 216
Résultat net ajusté (a)	649	292	778	482	688
Position nette de trésorerie/(Endettement financier net) (a)	348	(4 953)	(4 064)	176	(2 340)
Capitaux propres	19 194	16 431	15 575	17 534	17 866
Dont Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE	18 981	15 759	15 353	17 313	17 644
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) (a)	748	646	199	288	344
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) (a)	579	723	22	208	800
Investissements financiers	(2 124)	(1 634)	(2 221)	(670)	(3 635)
Désinvestissements financiers	76	323	1 062	2 283	970
Dividendes versés aux actionnaires de Vivendi SE	653	690	636	568	499
Distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % d'UMG aux actionnaires de Vivendi SE	25 284				
Acquisitions/(cessions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	693	2 157	2 673	-	203
Données par action					
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation	1 076,3	1 140,7	1 233,5	1 263,5	1 252,7
Résultat net, part du groupe par action	22,94	1,26	1,28	0,10	0,97
Résultat net ajusté par action	0,60	0,26	0,63	0,38	0,55
Nombre d'actions en circulation à la fin de la période (hors titres d'autocontrôle)	1 045,4	1 092,8	1 170,6	1 268,0	1 256,7
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE par action	18,16	14,42	13,12	13,65	14,04
Dividendes versés par action	0,60	0,60	0,50	0,45	0,40

Données en millions d'euros, nombre d'actions en millions, données par action en euros.

(a) 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.

1. RAPPORT FINANCIER DE L'EXERCICE 2021

NOTES PRÉLIMINAIRES

Le 7 mars 2022, le présent rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont été arrêtés par le Directoire. Après avis du Comité d'audit qui s'est réuni le 7 mars 2022, le Conseil de surveillance du 9 mars 2022 a examiné le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'arrêtés par le Directoire le 7 mars 2022.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 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.

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Les retraitements des données telles que publiées précédemment sont présentés dans l'annexe au rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et en note 31 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ces retraitements sont appliqués pour les données issues du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie.

1.1. Analyse des résultats du groupe et des métiers

NOTES PRÉLIMINAIRES

Mesures à caractère non strictement comptable

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 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 et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, ainsi que les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires ;
- ▶ 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 et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus, 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 au régime de l'intégration fiscale de Vivendi SE).

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.

Application de la norme IFRS 5

Les produits et charges d'Universal Music Group ont été traités de la manière suivante :

- ▶ leur contribution jusqu'au 22 septembre 2021, le cas échéant, à chaque ligne du compte de résultat consolidé de Vivendi (avant intérêts minoritaires) est regroupée sur la ligne « Résultat net des activités cédées » ;
- ▶ conformément à la norme IFRS 5, ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées afin de rendre l'information homogène ;
- ▶ la quote-part de résultat net est exclue du résultat net ajusté de Vivendi.

1.1.1. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Exercices clos le 31 décembre		
	2021	2020	% de variation
Chiffre d'affaires	9 572	8 668	+10,4 %
Coût des ventes	(5 360)	(4 904)	
Charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(3 563)	(3 371)	
Charges de restructuration	(49)	(86)	
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	90	(9)	
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	690	298	x 2,3
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(286)	(50)	
Résultat opérationnel (EBIT)	404	248	+63,2 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(13)	126	
Coût du financement	(34)	(22)	
Produits perçus des investissements financiers	150	35	
Autres charges et produits financiers	(827)	12	
	(711)	25	
Résultat des activités avant impôt	(320)	399	na
Impôt sur les résultats	(218)	(163)	
Résultat net des activités poursuivies	(538)	236	na
Résultat net des activités cédées	25 413	1 371	
Résultat net	24 875	1 607	x 15,5
Intérêts minoritaires	(183)	(167)	
Résultat net, part du groupe	24 692	1 440	x 17,2
dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe	(600)	199	
résultat net des activités cédées, part du groupe	25 292	1 241	
Résultat net, part du groupe par action (en euros)	22,94	1,26	
Résultat net, part du groupe dilué par action (en euros)	22,87	1,26	
Résultat net ajusté (*)	649	292	x 2,2
Résultat net ajusté par action (en euros) (*)	0,60	0,26	
Résultat net ajusté dilué par action (en euros) (*)	0,60	0,26	

Données en millions d'euros, sauf données par action.

na : non applicable.

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

1.1.2. ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

L'exercice 2021 a été marqué par les deux faits majeurs suivants :

- **la cession du contrôle d'UMG**, via sa cotation à la Bourse d'Amsterdam et la distribution de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi, qui est intervenue le 23 septembre 2021. La plus-value de déconsolidation de 70 % d'UMG (59,87 % distribués et 10,03 % conservés mis en équivalence) s'élève à 24 840 millions d'euros (après impôt), présentée sur la ligne « Résultat des activités cédées », conformément à la norme IFRS 5. Dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021, la contribution d'UMG à l'activité du groupe sur la période du 1^{er} janvier au 22 septembre 2021 est de même présentée sur la ligne « Résultat des activités cédées », et les produits et charges de l'exercice 2020 sont aussi retraités, conformément à la norme IFRS 5. Préalablement à cette opération, Vivendi a ouvert le capital de sa filiale à 100 % à des partenaires minoritaires stratégiques en cédant 30 % du capital d'UMG pour un montant reçu en numéraire excédant 9 milliards d'euros. Se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;
- **le fort rebond des activités de Vivendi** : la croissance organique du chiffre d'affaires (+8,6 %), principalement grâce à Groupe Canal+, Havas Group et Editis, se traduit par une forte amélioration du résultat opérationnel ajusté (EBITA) à 690 millions d'euros (contre 298 millions d'euros en 2020), à laquelle contribuent tous les métiers, notamment grâce aux plans d'ajustement des coûts mis en place pendant la crise sanitaire et au retour d'une dynamique commerciale en 2021. À noter que le résultat opérationnel ajusté (EBITA) intègre désormais la quote-part dans le résultat d'UMG, mise en équivalence à compter du 23 septembre 2021 et, dans le résultat de Lagardère, mise en équivalence à compter du 1^{er} juillet 2021.

■ 1.1.2.1. Chiffres d'affaires

Sur l'exercice 2021, le chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 9 572 millions d'euros, contre 8 668 millions d'euros sur l'exercice 2020. Cette augmentation de 904 millions d'euros (+10,4 %) résulte principalement de la progression de Groupe Canal+ (+272 millions d'euros), de Havas Group (+204 millions d'euros) et d'Editis (+131 millions d'euros). Elle comprend également la contribution de la consolidation de Prisma Media à compter du 1^{er} juin 2021 (194 millions d'euros).

À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires de Vivendi progresse de 8,6 % par rapport à l'exercice 2020. Cette augmentation résulte principalement de la progression de Groupe Canal+ (+5,2 %), ainsi que du fort rebond de Havas Group (+10,8 %) et d'Editis (+18,1 %), particulièrement affectés par la crise sanitaire en 2020.

Au second semestre 2021, le chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 5 178 millions d'euros, contre 4 547 millions d'euros sur le second semestre 2020. Cette augmentation de 631 millions d'euros (+13,9 %) résulte principalement de la progression de Groupe Canal+ (+164 millions d'euros), de Havas Group (+175 millions d'euros) et de Vivendi Village (+65 millions d'euros). Elle comprend également la contribution de la consolidation de Prisma Media (165 millions d'euros).

À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires de Vivendi progresse de 9,5 % par rapport au second semestre 2020. Cette augmentation résulte principalement de la progression de Groupe Canal+ (+5,7 %), ainsi que du fort rebond de Havas Group (+13,9 %) et de Vivendi Village (x5,4), particulièrement affectés par la crise sanitaire au second semestre 2020.

Au quatrième trimestre 2021, le chiffre d'affaires de Vivendi s'élève à 2 702 millions d'euros, contre 2 377 millions d'euros sur le quatrième trimestre 2020. Cette augmentation de 325 millions d'euros (+13,7 %)

résulte principalement de la progression de Groupe Canal+ (+77 millions d'euros), de Havas Group (+69 millions d'euros) et de Vivendi Village (+37 millions d'euros). Elle comprend également la contribution de la consolidation de Prisma Media (90 millions d'euros).

À taux de change et périmètre constants (1), le chiffre d'affaires de Vivendi progresse de 8,7 % par rapport au quatrième trimestre 2020. Cette augmentation résulte principalement de la progression de Groupe Canal+ (+4,9 %), ainsi que du fort rebond de Havas Group (+8,9 %), de Gameloft (+33,8 %) et de Vivendi Village (x6,8), particulièrement affecté par la crise sanitaire au quatrième trimestre 2020.

Pour une analyse détaillée du chiffre d'affaires des métiers, se reporter infra à la section 1.3. et à la note 5.1.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

(1) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021, ainsi que la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 et d'Universal Music Group à compter du 23 septembre 2021.

■ 1.1.2.2. Résultat opérationnel

Le coût des ventes s'élève à 5 360 millions d'euros, contre 4 904 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit une augmentation de 456 millions d'euros.

Les charges administratives et commerciales hors amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises s'élèvent à 3 563 millions d'euros, contre 3 371 millions d'euros en 2020, soit une augmentation de 192 millions d'euros.

Les amortissements et dépréciations 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 523 millions d'euros (contre 531 millions d'euros sur l'exercice 2020), y compris les amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 140 millions d'euros (contre 160 millions d'euros sur l'exercice 2020).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 690 millions d'euros, contre 298 millions d'euros sur l'exercice 2020. Cette augmentation de 392 millions d'euros (x2,3) résulte principalement de la progression de Havas Group (+118 millions d'euros), grâce au plan d'ajustement des coûts mis en place dès le début de la crise en 2020, et au retour d'une forte dynamique commerciale en 2021 de Groupe Canal+ (+45 millions d'euros), principalement grâce au dynamisme des activités internationales, particulièrement en Afrique, et d'Editis (+12 millions d'euros), ainsi que du rétablissement des autres métiers, en particulier Vivendi Village (+39 millions d'euros), particulièrement affecté pendant la crise sanitaire, ainsi que Gameloft (+32 millions d'euros). Sur l'exercice 2021, il comprend en outre :

- la contribution de Prisma Media (20 millions d'euros), consolidée à compter du 1^{er} juin 2021, ainsi que la quote-part dans le résultat net d'UMG (33 millions d'euros), mise en équivalence à compter du 23 septembre 2021, et de Lagardère (19 millions d'euros), mise en équivalence à compter du 1^{er} juillet 2021 ;
- les charges de restructuration (49 millions d'euros, contre 86 millions d'euros sur l'exercice 2020). Elles sont principalement supportées par Groupe Canal+ (22 millions d'euros, contre 42 millions d'euros sur l'exercice 2020 liés notamment au projet de transformation de ses activités françaises), Editis (15 millions d'euros, contre 6 millions d'euros sur l'exercice 2020) et Havas Group (6 millions d'euros, contre 33 millions d'euros sur l'exercice 2020).

À taux de change et périmètre constants **(1)**, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) augmente de 402 millions d'euros (x2,4). En excluant la quote-part dans le résultat net en provenance d'UMG et Lagardère, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) serait en augmentation de 309 millions d'euros (+93,9 %).

Pour une analyse détaillée du résultat opérationnel ajusté (EBITA) des métiers, se reporter infra à la section 1.3.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 404 millions d'euros, contre 248 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit une augmentation de 156 millions d'euros (+63,2 %). Il comprend les amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises qui s'élèvent à 286 millions d'euros, contre 50 millions d'euros sur l'exercice 2020. Sur l'exercice 2021, ils comprennent la dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Gameloft pour 200 millions d'euros, qui reflète le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente (se reporter à la note 11 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

(1) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021, ainsi que la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 et d'Universal Music Group à compter du 23 septembre 2021.

■ 1.1.2.3. Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles

Sur l'exercice 2021, **la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles** représente une charge de -13 millions d'euros, contre un produit de +126 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit une évolution défavorable de -139 millions d'euros. 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 en cours compte tenu du décalage d'un trimestre). Sur l'exercice 2021, ce montant comprend notamment la quote-part de Vivendi (-53 millions d'euros) dans le plan de départs volontaires d'environ 1 300 personnes annoncé par Telecom Italia. Pour mémoire, sur l'exercice 2020, ce montant comprenait notamment la quote-part de Vivendi (+77 millions d'euros) dans la plus-value réalisée par Telecom Italia sur l'opération Inwit.

Pour une information détaillée, se reporter à la note 14.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

■ 1.1.2.4. Résultat financier

Sur l'exercice 2021, **le coût du financement** s'élève à 34 millions d'euros, contre 22 millions d'euros sur l'exercice 2020. Dans ce montant :

- ▶ les intérêts sur emprunts s'élèvent à 41 millions d'euros, contre 48 millions d'euros sur l'exercice 2020. Cette évolution reflète principalement la baisse de l'encours moyen des emprunts à 4,9 milliards d'euros (contre 6,2 milliards d'euros sur l'exercice 2020), partiellement compensée par la hausse du taux moyen des emprunts à 0,83 % (contre 0,77 % sur l'exercice 2020) ;
- ▶ les produits du placement des excédents de trésorerie sont un coût de placement de 2 millions d'euros, compte tenu du taux moyen des placements négatif à -0,04 %, contre un produit de 9 millions d'euros sur l'exercice 2020, qui bénéficiait d'un taux moyen des placements positifs à +0,35 %. Cette dégradation est en outre accentuée par la hausse de l'encours moyen des placements à 4,4 milliards d'euros (contre 2,7 milliards d'euros sur l'exercice 2020) ;

- ▶ en outre, sur les financements intragroupe accordés à UMG, Vivendi a perçu des intérêts pour un montant net de 9 millions d'euros sur la période allant jusqu'au 22 septembre 2021 (contre 17 millions d'euros sur l'exercice 2020).

Les produits perçus des investissements financiers s'élèvent à 150 millions d'euros, contre 35 millions d'euros sur l'exercice 2020, en augmentation de 115 millions d'euros. Sur l'exercice 2021, ils comprennent principalement le dividende reçu de Mediaset (102 millions d'euros ; se reporter à la note 2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021), ainsi que les dividendes reçus de MultiChoice (21 millions d'euros) et de Telefónica (20 millions d'euros).

Les autres charges et produits financiers sont une charge nette de -827 millions d'euros, contre un produit net de +12 millions d'euros sur l'exercice 2020, soit une évolution défavorable de -839 millions d'euros. Sur l'exercice 2021, les autres charges financières intègrent notamment la dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence, à hauteur de 728 millions d'euros (-0,20 euro par action) afin de tenir compte notamment des incertitudes sur l'environnement économique et des changements stratégiques susceptibles d'affecter les perspectives de Telecom Italia (se reporter à la note 14 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021). Pour mémoire, sur l'exercice 2020, Vivendi avait reçu un complément de prix de 56 millions d'euros au titre de la cession de GVT réalisée en 2015, à la suite du dénouement favorable d'un contentieux fiscal au Brésil.

■ 1.1.2.5. Impôt

Sur l'exercice 2021, **l'impôt dans le résultat net ajusté** est une charge nette de 140 millions d'euros, contre une charge nette de 160 millions d'euros sur l'exercice 2020. Cette amélioration de 20 millions d'euros de la charge d'impôt dans le résultat net ajusté reflète l'augmentation de l'économie courante attendue de l'intégration fiscale de Vivendi en France, ainsi que la diminution des pertes fiscales générées pendant la période et non utilisées, grâce à la progression du résultat taxable de l'ensemble des métiers, en net repli en 2020 du fait des conséquences de la crise sanitaire. Sur l'exercice 2021, le taux effectif de l'impôt dans le résultat net ajusté s'établit à 19,5 %, contre 50,0 % en 2020. Sur l'exercice 2020, le taux effectif de l'impôt dans le résultat net ajusté était notamment affecté par l'augmentation des pertes fiscales générées pendant la période et non utilisées, du fait des conséquences de la crise sanitaire.

Sur l'exercice 2021, **l'impôt dans le résultat net** est une charge nette de 218 millions d'euros, contre une charge nette de 163 millions d'euros sur l'exercice 2020. Outre l'évolution de l'impôt dans le résultat net ajusté, cette augmentation de 55 millions d'euros de la charge d'impôt dans le résultat net comprend la variation défavorable de 76 millions d'euros de l'actif d'impôt différé afférent à l'économie d'impôt liée au régime de l'intégration fiscale de Vivendi en France, qui est une charge de 94 millions d'euros en 2021, contre une charge de 18 millions d'euros en 2020.

Pour une information détaillée, se reporter à la note 8 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

■ 1.1.2.6. Résultat net des activités cédées

L'exercice 2021 a été marqué par la déconsolidation d'UMG, via sa cotation à la Bourse d'Amsterdam, et la distribution de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi, qui est intervenue le 23 septembre 2021. Les principales conséquences de cette opération sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 sont les suivantes :

- la contribution d'UMG à l'activité du groupe sur la période du 1^{er} janvier au 22 septembre 2021 (résultat net de 573 millions d'euros, avant intérêts minoritaires) est présentée sur la ligne « **Résultat des activités cédées** », conformément à la norme IFRS 5 ; dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020, les produits et charges sont de même retraités et la contribution d'UMG à l'activité du groupe sur l'exercice 2020 (résultat net de 1 371 millions d'euros, avant intérêts minoritaires) est présentée sur la ligne « **Résultat des activités cédées** », conformément à la norme IFRS 5 ;
- la **plus-value de déconsolidation de 70 % d'UMG** (59,87 % distribués et 10,03 % conservés mis en équivalence) s'élève à 24 840 millions d'euros (après impôt de 894 millions d'euros) ; elle est présentée sur la ligne « **Résultat des activités cédées** », conformément à la norme IFRS 5.

Préalablement à l'introduction en Bourse d'UMG et à la distribution de 59,87 % de son capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi, Vivendi a ouvert le capital de sa filiale à des partenaires minoritaires stratégiques en cédant 30 % du capital d'UMG pour un montant reçu en numéraire excédant 9 milliards d'euros. Pour mémoire, les plus-values nettes (après impôt) réalisées sur la cession de 20 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent (2 236 millions d'euros en 2021 et 2 315 millions d'euros en 2020) et de 10 % à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées (2 738 millions d'euros en 2021) sont enregistrées directement en augmentation des capitaux propres consolidés, s'agissant de cessions d'intérêts minoritaires, conformément à la norme IFRS 10, et n'ont donc pas affecté le compte de résultat consolidé.

Se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

■ 1.1.2.7. Intérêts minoritaires

Sur l'exercice 2021, la **part du résultat net revenant aux intérêts minoritaires** s'élève à 183 millions d'euros, contre 167 millions d'euros sur l'exercice 2020. La part du résultat net des activités poursuivies revenant aux intérêts minoritaires s'élève à 62 millions d'euros (contre 38 millions d'euros en 2020), et celle d'UMG en tant qu'activité cédée selon la norme IFRS 5 s'élève à 121 millions d'euros (contre 130 millions d'euros en 2020).

■ 1.1.2.8. Résultat net, part du groupe

Sur l'exercice 2021, le **résultat net, part du groupe** est un bénéfice de 24 692 millions d'euros (22,94 euros par action de base), contre 1 440 millions d'euros sur l'exercice 2020 (1,26 euro par action de base), en augmentation de 23 252 millions d'euros. Sur l'exercice 2021, il comprend notamment la plus-value de déconsolidation de 70 % d'UMG (24 840 millions d'euros, après impôt ; se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

■ 1.1.2.9. Résultat net ajusté

Sur l'exercice 2021, le **résultat net ajusté** est un bénéfice de 649 millions d'euros (0,60 euro par action de base), contre 292 millions d'euros sur l'exercice 2020 (0,26 euro par action de base), en amélioration de 357 millions d'euros (x2,2). Cette augmentation comprend principalement la progression du résultat opérationnel ajusté (+392 millions d'euros) et des produits des investissements financiers (+115 millions d'euros), partiellement compensée par le retrait de la quote-part de résultat de Telecom Italia mis en équivalence (-139 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2021	2020	% de variation
Chiffre d'affaires	9 572	8 668	+10,4 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	690	298	x 2,3
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	47	186	
Coût du financement	(34)	(22)	
Produits perçus des investissements financiers	150	35	
Résultat des activités avant impôt ajusté	853	497	+71,6 %
Impôt sur les résultats	(140)	(160)	
Résultat net ajusté avant intérêts minoritaires	713	337	
Intérêts minoritaires	(64)	(45)	
Résultat net ajusté	649	292	x 2,2

Réconciliation du résultat net, part du groupe au résultat net ajusté

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Résultat net, part du groupe (a)	24 692	1 440
<i>Ajustements</i>		
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises (a)	286	50
Amortissement des actifs incorporels liés aux sociétés mises en équivalence non opérationnelles	60	60
Autres charges et produits financiers (a)	827	(12)
Résultat net des activités cédées (a)	(25 413)	(1 371)
Impôt sur les ajustements	78	3
Intérêts minoritaires sur les ajustements	119	122
Résultat net ajusté	649	292

(a) Tel que présenté au compte de résultat consolidé.

Résultat net ajusté par action

	Exercices clos le 31 décembre			
	2021		2020	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat net ajusté (en millions d'euros)	649	649	292	292
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (a)	1 076,3	1 076,3	1 140,7	1 140,7
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	3,2	-	4,1
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	1 076,3	1 079,5	1 140,7	1 144,8
Résultat net ajusté par action (en euros)	0,60	0,60	0,26	0,26

(a) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (72,5 millions de titres pour l'exercice 2021, contre 44,7 millions pour l'exercice 2020).

1.1.3. ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DES MÉTIERS

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants (a)
	2021	2020			
Chiffre d'affaires					
Groupe Canal+	5 770	5 498	+4,9 %	+5,5 %	+5,2 %
Havas Group	2 341	2 137	+9,6 %	+11,8 %	+10,8 %
Editis	856	725	+18,1 %	+18,1 %	+18,1 %
Prisma Media	194	na	na	na	+6,4 %
Gameloft	265	253	+4,5 %	+5,4 %	+2,7 %
Vivendi Village	104	40	x2,6	x2,6	x2,6
Nouvelles Initiatives	89	65	+37,0 %	+37,0 %	+37,0 %
Éliminations des opérations intersegment	(47)	(50)			
Total Vivendi	9 572	8 668	+10,4 %	+11,4 %	+8,6 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)					
Groupe Canal+	480	435	+10,4 %	+10,1 %	+9,5 %
Havas Group	239	121	+97,0 %	x2,0	+96,9 %
Editis	51	38	+32,2 %	+32,2 %	+32,2 %
Prisma Media	20	na	na	na	-24,3 %
Gameloft	8	(24)			
Vivendi Village	(20)	(59)			
Nouvelles Initiatives	(30)	(75)			
Corporate	(110)	(138)			
Sous total	638	298	x2,1	x2,2	+93,9 %
Quote-part de résultat d'Universal Music Group (b)	33	na			
Quote-part de résultat de Lagardère (b)	19	na			
Total Vivendi	690	298	x2,3	x2,3	x2,4

na : non applicable.

(a) Le périmètre constant permet notamment de retraiter les impacts de l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021, ainsi que la mise en équivalence de Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 et d'Universal Music Group à compter du 23 septembre 2021.

(b) Sociétés comptabilisées par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence. La quote-part dans le résultat net en provenance de ces sociétés opérationnelles est enregistrée au sein du résultat opérationnel ajusté (EBITA). Pour une information détaillée, se reporter à la note 14 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

■ 1.1.3.1. Groupe Canal+

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2021	2020	% de variation		
Télévision à l'international	2 202	2 135	+3,1 %	+4,7 %	+4,7 %
Télévision en France métropolitaine (a)	3 094	3 003	+3,0 %	+3,0 %	+2,9 %
Studiocanal	474	360	+31,5 %	+30,5 %	+27,5 %
Chiffre d'affaires	5 770	5 498	+4,9 %	+5,5 %	+5,2 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	502	477	+5,4 %	+5,1 %	+4,6 %
<i>EBITA avant charges de restructuration/chiffre d'affaires</i>	<i>8,7 %</i>	<i>8,7 %</i>	<i>- pt</i>		
Charges de restructuration	(22)	(42)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	480	435	+10,4 %	+10,1 %	+9,5 %
<i>EBITA/chiffre d'affaires</i>	<i>8,3 %</i>	<i>7,9 %</i>	<i>+0,4 pt</i>		
Abonnés Groupe Canal+ (en milliers)					
Europe (hors France métropolitaine)	5 658	5 430	+228		
Afrique	6 847	5 991	+856		
Outre-mer	835	809	+26		
Asie Pacifique	1 315	1 218	+97		
Abonnés à l'Outre-mer et à l'international	14 655	(b) 13 448	+1 207		
Abonnés individuels en France métropolitaine autodistribués	5 049	4 719	+330		
Abonnés <i>wholesale</i> (c)	3 491	3 436	+55		
Abonnés collectifs en France métropolitaine	511	523	-12		
Abonnés en France métropolitaine	9 051	8 678	+373		
Total abonnés de Groupe Canal+	23 706	22 126	+1 580		

(a) Correspond à la télévision payante et aux chaînes gratuites (C8, CStar et CNews) en France métropolitaine.

(b) Correspond à des données 2020 pro forma intégrant notamment des abonnés *wholesale* et collectifs de l'activité internationale.

(c) Comprend les partenariats stratégiques avec Free et Orange ainsi que les abonnés aux bouquets Thema. Certains abonnés peuvent également avoir souscrit à une offre Canal+.

Fin décembre 2021, le portefeuille global d'abonnés de Groupe Canal+ (individuels et collectifs) atteint 23,7 millions, contre 22,1 millions à fin décembre 2020 (pro forma).

En 2021, le chiffre d'affaires de Groupe Canal+ s'élève à 5 770 millions d'euros, en hausse de 5,2 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020.

Le chiffre d'affaires de la télévision en France métropolitaine progresse de 2,9 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020. Le portefeuille total d'abonnés en France métropolitaine enregistre une croissance nette de 373 000 abonnés sur les douze derniers mois, et atteint 9,05 millions d'abonnés.

Le chiffre d'affaires à l'international augmente de 4,7 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020, en raison d'une nouvelle hausse significative du parc d'abonnés (+1,2 million en un an). Le portefeuille total d'abonnés hors de France métropolitaine s'établit à 14,7 millions d'abonnés à fin décembre 2021.

Dans un contexte de réouverture des salles de cinéma ainsi que de bonnes performances des séries TV et du catalogue, le chiffre d'affaires de Studiocanal augmente fortement de 31,5 % (+27,5 % à taux de change et périmètre constants) en un an. Studiocanal est en particulier porté par plusieurs succès en salles, à l'instar de *Bac Nord*, *Boîte noire* et *Le Loup et le Lion* en France, *Wrath of man* en Australie, Nouvelle-Zélande et Allemagne ou encore *Drunk* au Royaume-Uni.

En 2021, la rentabilité de Groupe Canal+ progresse par rapport à 2020. L'EBITA s'élève à 480 millions d'euros, contre 435 millions d'euros en 2020, en hausse de 10,4 % (+9,5 % à taux de change et périmètre constants).

Ces résultats se sont accompagnés de développements majeurs sur l'ensemble des piliers stratégiques du groupe.

Sur le pilier du développement à l'international, Groupe Canal+ s'est lancé en Éthiopie et a augmenté sa participation dans la société sud-africaine MultiChoice, franchissant le seuil de 15 % du capital.

Sur le pilier digital, myCanal s'est déployé en Afrique en 2021 et est désormais présent dans 29 pays d'Europe et d'Afrique.

Enfin, sur les contenus, Groupe Canal+ a annoncé le projet d'acquisition de 70 % de SPI International et Studiocanal a acquis de nouvelles sociétés de production (Urban Myth Films et Lailaps Films). En outre, Groupe Canal+ a annoncé le 2 décembre 2021 la signature d'un accord avec les organisations du cinéma français, prolongeant, jusqu'en 2024 au moins, un partenariat de plus de trente ans. Cet accord prévoit notamment :

- ▶ un investissement garanti de plus de 600 millions d'euros pour les trois prochaines années dans le cinéma français et européen pour Canal+ et Ciné+ ;
- ▶ un avancement de la fenêtre de Canal+ dans la chronologie des médias six mois après la sortie en salles, conforme à son statut renouvelé de premier contributeur du cinéma français et européen ;
- ▶ une fenêtre de droits exclusifs pour Canal+ de neuf mois minimum, pouvant aller jusqu'à seize mois avec la deuxième fenêtre ;
- ▶ une meilleure capacité d'exposition et de circulation des œuvres sur les antennes cinéma de Groupe Canal+ comme sur myCanal.

À la suite de cet accord, Groupe Canal+ a signé le 24 janvier 2022 la nouvelle chronologie des médias. Canal+ peut désormais diffuser en France des films dès six mois après leur sortie en salles, contre douze mois en 2018.

Après Netflix et Disney+, StarzPlay a rejoint en 2021 les offres de Canal+. Dans cette lignée, Groupe Canal+ et ViacomCBS Networks International ont annoncé le 15 février 2022 un partenariat stratégique sur le long terme s'articulant autour de deux piliers :

- ▶ la distribution de Paramount+ d'ici à la fin de l'année et de neuf chaînes de ViacomCBS par Groupe Canal+, en France et en Suisse. Groupe Canal+ sera le seul acteur du marché en France à pouvoir intégrer Paramount+ à ses offres commerciales (en « hard bundle ») ;
- ▶ l'acquisition de contenus premium en exclusivité pour les chaînes et services de Groupe Canal+, couvrant plus de 30 territoires. Groupe Canal+ proposera notamment les films Paramount en première exclusivité sur Canal+ en France et en Suisse six mois après leur sortie en salles.

■ 1.1.3.2. Havas Group

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2021	2020			
Chiffre d'affaires	2 341	2 137	+9,6 %	+11,8 %	+10,8 %
Revenu net (a)	2 238	2 049	+9,2 %	+11,5 %	+10,4 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) avant charges de restructuration	245	154	+59,3 %	+63,6 %	+59,2 %
<i>EBITA avant charges de restructuration/revenu net</i>	<i>10,9 %</i>	<i>7,5 %</i>	<i>+3,4 pts</i>		
Charges de restructuration	(6)	(33)			
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	239	121	+97,0 %	x2,0	+96,9 %
<i>EBITA/revenu net</i>	<i>10,7 %</i>	<i>5,9 %</i>	<i>+4,8 pts</i>		
Répartition géographique du revenu net					
Europe	1 113	997	+11,7 %	+11,0 %	+10,4 %
Amérique du Nord	826	796	+3,8 %	+9,5 %	+8,2 %
Asie Pacifique et Afrique	185	164	+12,1 %	+13,1 %	+9,8 %
Amérique latine	114	92	+23,6 %	+30,8 %	+30,8 %
	2 238	2 049	+9,2 %	+11,5 %	+10,4 %
Répartition sectorielle du revenu net					
Havas Creative	44 %	45 %			
Havas Health & You	24 %	23 %			
Havas Media	32 %	32 %			
	100 %	100 %			

(a) Le revenu net, mesure à caractère strictement comptable, correspond au chiffre d'affaires de Havas Group après déduction des coûts refacturables aux clients (se reporter à la note 1.3.5.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

En 2021, le chiffre d'affaires d'Havas Group s'établit à 2 341 millions d'euros, en hausse de 10,8 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2020.

Le revenu net ⁽¹⁾ s'élève à 2 238 millions d'euros, en progression de 9,2 % par rapport à 2020. La croissance organique est de +10,4 % par rapport à 2020. Les effets de change sont négatifs de -2,3 % et la contribution des acquisitions est de +1,1 %.

Au cours du quatrième trimestre 2021, Havas Group continue d'enregistrer une forte progression de ses activités par rapport à la même période de 2020, et affiche une croissance organique du revenu net de +9,3 %.

Toutes les zones géographiques enregistrent en 2021 de très bonnes performances organiques, soutenues par l'ensemble des divisions : création, média et communication santé. L'Amérique du Nord et l'Europe sont les contributeurs les plus importants avec une croissance organique solide. L'Asie-Pacifique et l'Amérique Latine affichent des performances très satisfaisantes.

À fin décembre 2021, l'EBITA atteint 239 millions d'euros, contre 121 millions d'euros en 2020 (et 225 millions d'euros en 2019). Ce quasi-doublement de l'EBITA, après charges de restructuration, s'explique par la forte dynamique de la croissance organique du revenu net et par les économies du plan d'ajustements de coûts implémenté en 2020 dont les effets bénéfiques se font ressentir pleinement en 2021.

Havas Group poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et réalise quatre prises de participation majoritaires en 2021 : BLKJ (agence créative à Singapour), Agence Verte (communication RSE en France), Nohup (*Customer Experience* en Italie) et Raison de Santé (agence de communication santé en France).

L'année 2021 a été pour Havas Group une année record tant en termes de conquête de nouveaux clients qu'en nombre de récompenses créatives attribuées aux agences, partout dans le monde.

Principaux budgets et récompenses remportés en 2021 :

Principaux budgets gagnés

En 2021, Havas a poursuivi son développement mondial en gagnant de nombreux nouveaux clients en création, expertise média et communication santé, tant à l'échelle locale que globale :

- **Havas Creative** : ASDA, COX Communications, Easyjet, JLL, Nestlé, New York Presbyterian, Petropolis, Telecom Italia, VW, World Bank x IMF ;
- **Havas Health & You** : AbbVie, Amgen, Genentech, Hutchison, Medipharma, Ipsen, Myovant, New York Presbyterian, Novartis Otsuka, Pfizer, Sanofi, Trevana, Vifor ;
- **Havas Media** : Boiron, Dolce & Gabbana, Forevermark & DeBeers, IAG Group International Airlines Group (Iberia, Vuelig et IAG Cargo), Land O' Lakes, Ola Group, PEPCO, Pernod Ricard, Red Bull, Sears, Unilever (Western Europe), Weleda.

(1) Le revenu net correspond au chiffre d'affaires d'Havas Group après déduction des coûts refacturables aux clients.

Principales récompenses remportées

L'exercice 2021 fut une année record pour Havas avec plus de 1 300 prix et distinctions pour l'ensemble de son travail et de ses agences à travers le monde.

La créativité des agences a été récompensée lors des plus prestigieux festivals et cérémonies. À commencer par le Festival International de la publicité des Cannes Lions, en juin, qui regroupait cette année les éditions 2020 et 2021. Les agences du groupe ont remporté pas moins de 38 Lions (1 Grand Prix, 5 Or, 9 Argent et 23 Bronze), portées par la campagne *Crocodile Inside* de BETC Paris pour Lacoste qui s'est vue décerner le très convoité Grand Prix dans la catégorie Film ainsi que 1 Or, 2 Argent et 1 Bronze, la campagne d'Arnold Boston pour Red Cross qui totalise 2 Or, 1 Argent et 1 Bronze ou encore la campagne *Undercover Avatar* de Havas Sports & Entertainment Paris pour l'Enfant Bleu, qui remporte 1 Or et 1 Bronze.

Au One Show, autre cérémonie de premier plan, les agences du groupe sont reparties avec 20 récompenses dont 4 Or, 5 Argent, 10 Bronze ainsi que le prestigieux Green Pencil, premier prix dans la catégorie Sustainable, décerné à la campagne *Water Index* de Havas Turkey pour la marque Finish de Reckitt. Les campagnes les plus primées furent *Undercover Avatar* de Havas Sports & Entertainment Paris pour l'Enfant Bleu avec 1 Or et 1 Argent, *Black Plaque Project* de Havas London pour Nubian Jak Community Trust avec 1 Or et 1 Bronze ainsi que *Migrants on Amazon* de BETC Paris pour l'Auberge des Migrants qui a remporté 3 Argent et 1 Bronze.

Lors de la prestigieuse cérémonie des D&AD 21, les agences se sont vu remettre 16 récompenses dont 1 Or pour la campagne *Just a wall* de Rosa Paris pour Innocence en Danger et 5 Argent, dont 2 pour *HerShe* de BETC/Havas São Paulo pour Hershey's. La campagne *Black Plaque Project* de Havas London pour Nubian Jak Community Trust a quant à elle remporté 1 Argent et 2 Bronze.

Lors de la cérémonie des LIA Awards, les agences ont remporté 53 récompenses dont le Grand Prix dans la catégorie « Film », 2 Or et 3 Argent pour la campagne *Crocodile Inside* de BETC pour Lacoste, 3 Or et 5 Bronze pour la campagne *Black Plaque Project* de Havas London pour Nubian Jak Community Trust, les autres campagnes totalisant 4 Or, 15 Argent et 19 Bronze. Enfin, l'agence britannique Havas Lynx s'est vue décerné le titre « *Pharma Agency of the Year Europe* ».

Aux Effie Europe, Havas Group a remporté le titre d'« Agence européenne de l'Année », tandis que Havas Sports & Entertainment remportait 1 Or et 1 Argent pour sa campagne *Undercover Avatar* pour l'Enfant Bleu et Havas Turkey 1 Or pour sa campagne *Tomorrow's Water* pour Finish de Reckitt.

À la cérémonie des Epica Awards, les agences du groupe ont remporté 18 récompenses dont 4 Or, 5 Argent et 9 Bronze, portées par la campagne *Liquid Billboard* de Havas Dubaï pour Adidas (2 Or, 1 Argent et 1 Bronze).

Enfin, Havas Creative et Havas Media occupent respectivement la première place de leur catégorie au classement Europe établi par R3 qui distingue les performances new business des acteurs de l'industrie.

■ 1.1.3.3. Editis

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2021	2020	% de variation		
Littérature	336	300	+12,0 %	+12,0 %	+12,0 %
Éducation et Référence	176	185	-4,8 %	-4,8 %	-4,8 %
Diffusion et Distribution	344	240	+43,2 %	+43,2 %	+43,2 %
Chiffre d'affaires	856	725	+18,1 %	+18,1 %	+18,1 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	51	38	+32,2 %	+32,2 %	+32,2 %

En 2021, les ventes de livres ont fortement progressé tant par rapport à 2020 que 2019. Le marché atteint ainsi un niveau historique, porté notamment par le segment de la Bande dessinée – Mangas. Dans ce contexte exceptionnel, Editis réalise une performance record. En 2021, son chiffre d'affaires atteint 856 millions d'euros, en progression de 18,1 % à taux de change et périmètre constants par rapport à la même période de 2020 et de 16,5 % par rapport à 2019, alors même que 2021 intègre un moindre impact de la réforme scolaire par rapport aux deux années précédentes.

En 2021, Editis classe 10 de ses auteurs dans le Top 30 des auteurs francophones les plus achetés en fiction moderne **(2)** (contre 9 en 2020), la plupart de ces derniers affichant une progression par rapport aux années antérieures. Les segments de la Jeunesse et de la Bande dessinée – Mangas ne sont pas non plus en reste, avec une croissance par rapport à 2019 chez Editis supérieure à celle du marché. Par ailleurs, Editis se positionne dans le Top 3 des beaux livres de fin d'année **(3)**, avec

une présence forte sur le segment de la Cuisine ou parmi les auteurs influenceurs : citons le tome 5 de *Fait maison* de Cyril Lignac ou bien *Mes desserts faits maison* de Roxane.

Du côté de ses éditeurs partenaires, Editis peut s'enorgueillir non seulement du prix Goncourt décerné à *La Plus Secrète Mémoire des hommes* de M Mbougar chez Philippe Rey, mais aussi de parutions figurant dans les meilleures ventes, comme *Familia Grande* de Camille Kouchner ou *Les Aventures de Vincent Lacoste* de Riad Sattouf.

En 2021, l'EBITA d'Editis enregistre une forte hausse de 32,2 % par rapport à 2020 pour s'établir à 51 millions d'euros.

(2) Top auteurs GfK – Fiction Moderne en langue française – à fin décembre 2021 – en volumes – poche + grand format – 111 maisons d'édition Editis + partenaires diffusés sur 3 673 auditées.

(3) Source : Données GfK, S40 à S52 2021 vs 2019, tous circuits, Analyse interne sur Top 300 de Beaux Livres Adulte

■ 1.1.3.4. Prisma Media

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2021 (a)	Données pro forma sur 12 mois		% de variation à taux de change et périmètre constants
		2021	2020	
Diffusion	110	180	172	+4,6 %
Publicité	73	113	94	+21,0 %
Autres	11	16	12	+30,6 %
Chiffre d'affaires	194	309	278	+11,2 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	20	30	14	x2,2

(a) Vivendi consolide Prisma Media par intégration globale depuis le 1^{er} juin 2021.

En 2021, le chiffre d'affaires de Prisma Media s'élève à 309 millions d'euros, en hausse de 11,2 % par rapport à la même période de 2020 (pro forma). Depuis le 1^{er} juin 2021, date de sa consolidation par Vivendi, le chiffre d'affaires de Prisma Media s'élève à 194 millions d'euros, en hausse de 6,4 % à taux de change et périmètre constants (4) par rapport à la même période en 2020. Le chiffre d'affaires digital a atteint un record, progressant de 42,4 % par rapport à 2020 et représentant plus de 30 % du chiffre d'affaires de Prisma Media.

En 2021 (pro forma), l'EBITA de Prisma Media s'élève à 30 millions d'euros, en augmentation de 16 millions d'euros par rapport à 2020. Cette progression s'explique par l'amélioration de 3 millions d'euros de la performance opérationnelle et par la baisse des charges de restructuration.

Prisma Media a consolidé sa position de leader sur le marché papier des magazines TV avec l'acquisition de *TéléZ* en septembre 2021, qui vient compléter le portefeuille constitué de *Télé-Loisirs*, *TV Grandes Chaînes* et *Télé 2 semaines*.

Les audiences digitales atteignent des niveaux records et les marques Prisma Media occupent des places de leader : *Télé-Loisirs Numéro* (N° 1 de l'univers « Entertainment » avec 22,3 millions de visiteurs uniques (VU) ; moyenne mensuelle des VU) ; *Capital* N° 1 de l'univers Économie avec 10,8 millions de VU ; *Femme Actuelle*, *Voici* et *Gala* respectivement N° 2, N° 3 et N° 4 de l'univers Féminin ; *Géo* N° 2 de l'univers Voyage avec 3,9 millions de VU. Le trafic en pages vues des sites Prisma Media progresse de plus de 40 % par rapport à 2019 et de 10 % par rapport à 2020.

La présence de Prisma Media sur les réseaux sociaux progresse fortement par rapport à 2020, le nombre d'abonnements augmentant de 17 % et les vidéos vues de 35 %. La progression est particulièrement visible sur le nombre d'abonnés TikTok avec +73 % et Instagram avec +28 %. La marque Gala devient en 2021 le media européen leader sur TikTok, avec une croissance d'abonnés de plus de 20 %. Le canal audio continue sa progression en 2021 avec +60 % d'audience par rapport à 2020 soutenue par la création de 60 podcasts représentant un inventaire de plus de 4 000 épisodes.

(4) Le périmètre constant permet notamment de retraiter l'impact de l'acquisition de Prisma Media le 31 mai 2021.

■ 1.1.3.5. Gameloft

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2021	2020			
Chiffre d'affaires	265	253	+4,5 %	+5,4 %	+2,7 %
Marge brute (a)	189	164	+15,1 %	+16,3 %	+12,7 %
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	8	(24)			
Répartition géographique du chiffre d'affaires					
Amérique du Nord	115	96			
EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique)	88	92			
Asie Pacifique	47	50			
Amérique latine	15	15			
Total	265	253			

(a) La marge brute correspond au chiffre d'affaires de Gameloft après déduction des coûts des ventes.

En 2021, le chiffre d'affaires de Gameloft s'établit à 265 millions d'euros. Les jeux *Asphalt 9: Legends*, *Disney Magic Kingdoms*, *Dragon Mania Legends*, *March of Empires* et *Asphalt 8: Airborne* représentent 47 % du chiffre d'affaires total de Gameloft et enregistrent les cinq meilleures ventes de 2021.

La marge brute **(5)** de Gameloft progresse de 15,1 % et atteint 189 millions d'euros en 2021. Cette forte croissance de l'activité a été permise par le succès des offres OTT **(6)** et Gameloft for brands **(7)** qui représentent 87 % de la marge brute de Gameloft. La croissance de 17 % de l'activité OTT est portée par le succès de l'offre Apple Arcade, par la résilience du catalogue et par la diversification vers de nouvelles plateformes (Netflix, Facebook, etc.). Gameloft a pleinement bénéficié sur les derniers mois

de 2021 des lancements réussis de nouveaux jeux tels que *Heroes of the Dark* et *Sniper Champions*. L'excellente performance de Gameloft for brands, dont la marge brute a bondi de 22 %, a aussi contribué à la forte hausse de l'activité de Gameloft en 2021.

En 2021, le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'établit à 8 millions d'euros, en hausse de 32 millions d'euros par rapport à 2020.

(5) La marge brute correspond au chiffre d'affaires de Gameloft après déduction des coûts des ventes.

(6) OTT : Over-The-Top, vente de jeux sur les plateformes : Apple, Google, Nintendo, Microsoft, etc.

(7) Gameloft for brands propose des solutions gamifiées de pointe pour aider les marques à se reconnecter avec leur audience.

■ 1.1.3.6. Vivendi Village

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation	% de variation à taux de change constants	% de variation à taux de change et périmètre constants
	2021	2020			
Chiffre d'affaires	104	40	x2,6	x2,6	x2,6
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	(20)	(59)			

En 2021, le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'élève à 104 millions d'euros, contre 40 millions d'euros en 2020 (x2,6 à taux de change et périmètre constants) grâce à un rebond significatif de ses activités au cours du second semestre 2021. Cela s'explique par un allègement des mesures sanitaires et une appétence marquée et même renforcée du public pour le spectacle vivant. Plus de 10 millions d'euros sont consacrés à des actions de solidarité et d'accès à la culture.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Vivendi Village représente une perte de 20 millions d'euros (contre une perte de 59 millions d'euros en 2020), en amélioration de 39 millions d'euros.

See Tickets, la société de billetterie présente dans neuf pays en Europe ainsi qu'aux États-Unis, a vendu 27 millions de billets en 2021 dont ceux de Winter Wonderland, l'animation traditionnelle de Hyde Park à Londres qui draine plusieurs millions de visiteurs. Certains des festivals d'été produits par Olympia Production et U Live ont pu se tenir en France et en Grande-Bretagne, parfois en jauge réduite, tandis que la création de plusieurs nouveaux festivals pour 2022 et 2023 a été annoncée, notamment *Inversion Fest* à Lyon et le *Kite Festival* dans l'Oxfordshire. L'Olympia a pu reprendre ses spectacles à partir de début septembre 2021 avec 95 dates pour des événements publics et privés.

■ 1.1.3.7. Nouvelles Initiatives

En 2021, le chiffre d'affaires de Nouvelles Initiatives, qui regroupe les entités Dailymotion et GVA, s'établit à 89 millions d'euros, en hausse de 24 millions d'euros (+37,0 % à taux de change et périmètre constants).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Nouvelles Initiatives représente une perte de 30 millions d'euros (contre une perte de 75 millions d'euros en 2020), en amélioration de 45 millions d'euros.

L'audience Dailymotion sur les contenus premium est toujours en forte progression avec 32 % de croissance en 2021 par rapport à l'année 2020, et représente plus des quatre-cinquièmes de l'audience globale (82 %). Cette croissance a été favorisée par la signature de nouveaux partenaires

avec Prisma Media, Webedia (en France, en Allemagne, en Espagne et en Amérique du Sud), Unify (en France, au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne) et Monrif (en Italie).

En 2021, les ventes programmatiques de publicité vidéo sur Dailymotion ont progressé de 43 % par rapport à 2020, pour représenter près de la moitié des ventes, notamment grâce au renforcement du partenariat avec Google.

GVA est un opérateur FTTH (*fiber to the home* ou fibre optique jusqu'au domicile) spécialisé dans la fourniture d'accès Internet à Très Haut Débit et implanté dans les métropoles d'Afrique subsaharienne.

Les offres proposées sous la marque Canalbox, à destination du grand public, et Canalbox Business, pour les entreprises, révolutionnent l'accès à Internet et les usages en Afrique en proposant une qualité de service inégalée, les meilleurs débits et l'usage illimité à des tarifs très compétitifs.

Fin 2021, GVA couvrait un marché potentiel de plus d'un million de foyers et entreprises en Afrique avec ses réseaux FTTH déployés à Libreville (Gabon), Lomé (Togo), Pointe-Noire (Congo), Abidjan (Côte d'Ivoire), Kigali (Rwanda) et complétés par l'ouverture en 2021 de trois nouvelles métropoles : Brazzaville (Congo) en avril, Ouagadougou (Burkina Faso) en juin et Kinshasa (RDC) en décembre.

■ 1.1.3.8. Corporate

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Corporate est une charge nette s'établissant à 110 millions d'euros, contre une charge nette de 138 millions d'euros sur l'exercice 2020, une évolution favorable de 28 millions d'euros, principalement du fait d'éléments non récurrents sur les retraites reconnus en 2021 (se reporter à la note 20 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

1.2. Trésorerie et capitaux

1.2.1. SITUATION DE TRÉSORERIE ET PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

NOTES PRÉLIMINAIRES

- La « position nette de trésorerie » et l'« endettement financier net », mesures à caractère non strictement comptable, doivent être considérés comme des informations complémentaires, qui ne peuvent 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 des 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 équivalents de trésorerie, tels qu'ils figurent au bilan consolidé, qui comprennent d'une part les soldes de banques et les dépôts à vue qu'ils fassent ou non l'objet d'une rémunération qui correspondent à la trésorerie, et d'autre part les OPCVM monétaires satisfaisant 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 qui correspondent aux équivalents de trésorerie, conformément aux dispositions de la norme IAS 7 ;
 - 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. En outre, une convention de gestion de trésorerie a été conclue entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odéon d'une part et Vivendi SE et Bolloré SE d'autre part, respectivement le 26 octobre 2021 et le 20 mars 2020, pour lesquelles une avance peut être consentie, remboursable à première demande de Vivendi SE (se reporter à la note 17 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021) ;
 - 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 17 « Trésorerie disponible » et à la note 22 « Emprunts et autres passifs financiers » de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

■ 1.2.1.1. Situation de trésorerie

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 328	976
Actifs financiers de gestion de trésorerie		1 116	120
Trésorerie disponible	17	4 444	1 096
Emprunts obligataires		(4 050)	(5 050)
Emprunts bancaires		(23)	(661)
Titres négociables à court terme		-	(310)
Autres		(23)	(28)
Emprunts évalués au coût amorti	22	(4 096)	(6 049)
Position nette de trésorerie / (Endettement financier net)		348	(4 953)

■ 1.2.1.2. 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)
Endettement financier net au 31 décembre 2020	976	(5 929)	(4 953)
Flux nets liés aux activités poursuivies :	1 840	2 309	4 149
Activités opérationnelles	1 034	-	1 034
Activités d'investissement	(2 286)	988	(1 298)
Activités de financement	3 078	1 279	4 357
Effet de change	14	42	56
Flux nets liés aux activités cédées :	512	640	1 152
Activités opérationnelles	603	-	603
Activités d'investissement	(1 466)	2 169	703
Activités de financement	1 356	(1 509)	(153)
Effet de change	19	(20)	(1)
Position nette de trésorerie au 31 décembre 2021	3 328	(2 980)	348

(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 2021, la position nette de trésorerie de Vivendi s'élève à 348 millions d'euros, contre un endettement financier net de -4 953 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une évolution favorable de 5 301 millions d'euros. Cette amélioration est principalement liée aux éléments suivants :

- ▶ le 29 janvier 2021, Vivendi a encaissé un montant de 2 847 millions d'euros au titre de la cession de 10 % supplémentaires du capital d'Universal Music Group (UMG) au consortium mené par Tencent ;
- ▶ le 10 août 2021 et le 9 septembre 2021, Vivendi a encaissé un montant global de 3 360 millions d'euros au titre de la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées ;
- ▶ les flux de trésorerie générés par UMG jusqu'à sa déconsolidation et l'incidence de la déconsolidation d'UMG, soit un impact global favorable de 1 152 millions d'euros, qui s'analyse comme suit :
 - l'incidence des flux de trésorerie opérationnels et d'investissement générés par UMG sur la période allant jusqu'au 22 septembre 2021 (+619 millions d'euros),
 - la variation de l'endettement financier brut d'UMG sur la période allant jusqu'au 22 septembre 2021 (-153 millions d'euros),
 - l'impact de la déconsolidation de l'endettement financier net d'UMG en date du 22 septembre 2021 (+1 741 millions d'euros, dont endettement financier brut 2 169 millions d'euros, net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie 428 millions d'euros),
 - l'impôt payé par Vivendi SE sur la distribution de 59,87 % du capital d'UMG (-774 millions d'euros),
 - les autres dépenses payées dans le contexte de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG (-280 millions d'euros),

Pour mémoire, les flux de trésorerie générés par UMG jusqu'à sa déconsolidation ainsi que l'incidence de la déconsolidation d'UMG sont présentées parmi les « flux de trésorerie des activités cédées », conformément à la norme IFRS 5. Pour une information détaillée, se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;

- ▶ les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) générés par les activités du groupe à hauteur de 748 millions d'euros.

Ces éléments sont partiellement compensés par les éléments suivants :

- ▶ le 16 décembre 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital pour un montant total de 610 millions d'euros. Pour rappel, le 27 septembre 2021, en contrepartie du nantissement des actions de Lagardère détenues par Amber Capital, Vivendi avait consenti un gage-espèces en faveur d'Amber Capital d'un montant de 595 millions d'euros pour le solde des actions détenues par Amber Capital représentant 17,5 % du capital de Lagardère (se reporter à la note 2.1 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021) ;
- ▶ le 25 juin 2021, Vivendi a versé un dividende de 0,60 euro par action au titre de l'exercice 2020 pour un décaissement de 653 millions d'euros ;
- ▶ le 31 mai 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % de Prisma Media (se reporter à la note 2.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021) ;
- ▶ le 25 janvier 2021, Vivendi a indiqué avoir acquis 9,9 % du capital de PRISA (leader des médias et de l'éducation du monde hispanophone) ;
- ▶ au cours de l'exercice 2021, Vivendi a acquis des actions dans MultiChoice pour 143 millions d'euros, franchissant le seuil de 15 % du capital ;
- ▶ Vivendi a procédé au rachat de ses propres actions à hauteur de 693 millions d'euros (se reporter à la note 18 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021) ;
- ▶ les flux nets liés aux impôts des activités poursuivies pour un montant net décaissé de 107 millions d'euros.

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 22.3. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021) 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, les rachats éventuels d'actions dans le cadre des autorisations ordinaires existantes, ainsi que ses projets d'investissements, en particulier

les engagements au titre du projet d'offre publique d'achat visant les actions de la société Lagardère SA (se reporter à la note 2.1. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021), au cours des douze prochains mois.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Universal Music Group, Telecom Italia et Lagardère) pour une valeur de marché cumulée de l'ordre de 9,0 milliards d'euros (avant impôts), contre 5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2020, qui comprenait Spotify et Tencent Music entertainment détenus par UMG pour 1,9 milliard d'euros.

1.2.2. ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLS

NOTES PRÉLIMINAIRES

- ▶ Selon la définition de Vivendi, l'EBITDA correspond au résultat opérationnel ajusté (EBITA) tel que présenté dans le compte de résultat, avant les amortissements et les dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les charges de restructuration, le résultat de cession d'actifs corporels et incorporels, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles et les autres éléments opérationnels non récurrents.
- ▶ 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 des informations complémentaires, qui ne peuvent 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.
- ▶ En application de la norme IFRS 5, les flux de trésorerie d'UMG ont été traités de la manière suivante :
 - leur contribution jusqu'au 22 septembre 2021, le cas échéant, à chaque ligne du tableau des flux de trésorerie consolidé de Vivendi est regroupée sur la ligne « Flux de trésorerie liés aux activités cédées » ;
 - conformément à la norme IFRS 5, ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées afin de rendre l'information homogène ;
 - leurs flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO), flux nets de trésorerie opérationnels avant investissements industriels (CFFO avant capex, net) et flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT) sont exclus du CFFO, CFFO avant capex, net et du CFAIT de Vivendi.

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		% de variation
	2021	2020	
Chiffre d'affaires	9 572	8 668	+10,4 %
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations	(8 393)	(7 732)	-8,6 %
EBITDA	1 179	936	+26,0 %
Dépenses de restructuration payées	(94)	(94)	-0,1 %
Investissements de contenus, nets	22	36	-39,2 %
<i>Dont droits de diffusion de films et programmes télévisuels, nets chez Groupe Canal+ :</i>			
<i>Acquisitions payées</i>	<i>(400)</i>	<i>(471)</i>	<i>+15,1 %</i>
<i>Consommations</i>	<i>457</i>	<i>615</i>	<i>-25,6 %</i>
	57	144	-60,1 %
<i>Dont droits de diffusion d'événements sportifs, nets chez Groupe Canal+ :</i>			
<i>Acquisitions payées</i>	<i>(938)</i>	<i>(739)</i>	<i>-26,4 %</i>
<i>Consommations</i>	<i>996</i>	<i>719</i>	<i>+38,4 %</i>
	58	(20)	na
<i>Dont autres droits et contenus chez Groupe Canal+ :</i>			
<i>Acquisitions payées</i>	<i>(238)</i>	<i>(207)</i>	<i>-15,2 %</i>
<i>Consommations</i>	<i>207</i>	<i>165</i>	<i>+25,3 %</i>
	(32)	(42)	+24,5 %
Neutralisation de la variation des provisions incluses dans les charges d'exploitation	(31)	230	na
Autres éléments opérationnels	(10)	(3)	x2,9
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel	75	7	x10,9
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt	1 141	1 112	+2,6 %
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	218	69	x3,2
Investissements industriels, nets (capex, net)	(456)	(370)	-23,5 %
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées (a)	(155)	(165)	+5,8 %
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFF0)	748	646	+15,9 %
Intérêts nets payés	(34)	(22)	-53,4 %
Autres flux liés aux activités financières	(28)	(18)	-61,8 %
Impôts nets (payés)/encaissés	(107)	117	na
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	579	723	-20,0 %

na : non applicable.

(a) Dont 136 millions d'euros de remboursement des dettes locatives et 19 millions d'euros de charges d'intérêts associées sur l'exercice 2021 (comparé à respectivement 142 millions d'euros et 23 millions d'euros sur l'exercice 2020).

■ 1.2.2.1. Évolution des flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)

Sur l'exercice 2021, les **flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)** générés par les métiers du groupe se sont élevés à 748 millions d'euros (contre 646 millions d'euros sur l'exercice 2020), une évolution favorable de 102 millions d'euros. Cette augmentation reflète essentiellement la progression de Vivendi Village (+139 millions d'euros) et l'évolution favorable de Corporate (+64 millions d'euros). Elle comprend également la contribution de la consolidation de Prisma Media (19 millions d'euros). Cette augmentation est partiellement compensée par le repli de Groupe Canal+ (-96 millions d'euros). Groupe Canal+ (449 millions d'euros) et Havas Group (267 millions d'euros) sont les principaux contributeurs aux flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) du groupe.

Sur l'exercice 2021, la progression des activités de Groupe Canal+ est compensée par la reprise des investissements de contenus (-158 millions

d'euros), Groupe Canal+ ayant bénéficié en 2020 du décalage temporaire de certains investissements de contenus en raison de la crise sanitaire. Au contraire, la progression de Vivendi Village résulte principalement la reprise de l'activité de ticketing (+136 millions d'euros), qui se traduit par une variation favorable du besoin en fonds de roulement (+105 millions d'euros) du fait de l'arrêt en 2020 des activités de spectacle dans le contexte de la crise sanitaire. Sur l'exercice 2021, Vivendi SE a notamment reçu les dividendes de Mediaset (102 millions d'euros) et de Telecom Italia (36 millions d'euros, identique à 2020), et Groupe Canal+ a notamment reçu les dividendes de MultiChoice (21 millions d'euros).

Par ailleurs, les **investissements industriels** réalisés par les métiers du groupe s'élèvent à 456 millions d'euros (contre 370 millions d'euros sur l'exercice 2020), en hausse de 86 millions d'euros. Cette évolution reflète notamment le déploiement d'une nouvelle génération de décodeur chez Groupe Canal+ (+39 millions d'euros).

■ 1.2.2.2. Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO) par métier

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre		
	2021	2020	% de variation
Groupe Canal+	449	545	-17,6 %
Havas Group	267	270	-0,9 %
Editis	53	71	-26,2 %
Prisma Media (a)	19	na	
Gameloft	(3)	(13)	
Vivendi Village	53	(86)	
Nouvelles Initiatives	(101)	(88)	
Corporate	11	(53)	
Flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO)	748	646	+15,9 %

na : non applicable.

(a) Vivendi consolide Prisma Media par intégration globale depuis le 1^{er} juin 2021.

■ 1.2.2.3. Évolution des flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)

Sur l'exercice 2021, les **flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)** représentent un encaissement net de 579 millions d'euros (contre un encaissement net de 723 millions d'euros sur l'exercice 2020), soit une baisse de 144 millions d'euros. La hausse des flux nets de trésorerie opérationnels (+102 millions d'euros) est compensée par une augmentation du décaissement net lié à l'impôt (-224 millions d'euros) et aux activités financières (-22 millions d'euros).

Sur l'exercice 2021, les **flux nets de trésorerie liés à l'impôt** représentent un décaissement net de 107 millions d'euros, contre un encaissement net de 117 millions d'euros sur l'exercice 2020. Pour mémoire, sur l'exercice 2020, 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, 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.

Sur l'exercice 2021, les **activités financières** génèrent un décaissement net de 62 millions d'euros (contre 40 millions d'euros sur l'exercice 2020). Sur l'exercice 2021, ce montant comprend principalement les intérêts nets payés (-34 millions d'euros, contre -22 millions d'euros sur l'exercice 2020). Par ailleurs, les flux décaissés sur les opérations de couverture du risque de change génèrent un décaissement de -18 millions d'euros (contre un décaissement de -7 millions d'euros sur l'exercice 2020).

■ 1.2.2.4. Réconciliation du CFAIT aux flux nets de trésorerie des activités opérationnelles

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Flux nets de trésorerie opérationnels après intérêts et impôts (CFAIT)	579	723
<i>Ajustements</i>		
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	155	165
Investissements industriels, nets (capex, net)	456	370
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées	(218)	(69)
Intérêts nets payés	34	22
Autres flux liés aux activités financières	28	18
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies (a)	1 034	1 229
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées (a)	603	(3)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)	1 637	1 226

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

1.2.3. ANALYSE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

■ 1.2.3.1. Activités d'investissement

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercice clos le 31 décembre 2021
Investissements financiers		
Acquisition de participations, dont Prisma Media, PRISA et MultiChoice	2 ; 15	(386)
Acquisition de participations dans Lagardère	2	(612)
Acquisition d'actifs financiers de gestion de trésorerie	17	(364)
Placements sur compte courant Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odé	24	(630)
Autres investissements financiers		(132)
Total des investissements financiers		(2 124)
Désinvestissements financiers		
Cession de sociétés consolidées, nette de la trésorerie cédée		-
Cession d'actifs financiers	15	76
Autres désinvestissements financiers		-
Total des désinvestissements financiers		76
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence et de participations non consolidées		218
Investissements industriels, nets	5	(456)
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités poursuivies (a)		(2 286)
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités cédées (a)		(1 466)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement (a)		(3 752)

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

■ 1.2.3.2. Activités de financement

(en millions d'euros)	Se reporter aux notes des états financiers consolidés	Exercice clos le 31 décembre 2021
Opérations avec les actionnaires		
Cession de 10 % supplémentaires du capital d'UMG à Tencent	3	2 847
Cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square	3	3 360
Cession/(Acquisition) de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	18	(693)
Distribution aux actionnaires de Vivendi SE	18	(653)
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(40)
Exercice d'options de souscription d'actions par les dirigeants et salariés	21	18
Autres		(264)
Total des opérations avec les actionnaires		4 575
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		
Remboursement d'emprunts obligataires	22	(1 000)
Remboursement de titres négociables à court terme	22	(310)
Intérêts nets payés	7	(34)
Autres		2
Total des opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		(1 342)
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	13 ; 7	(155)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités poursuivies (a)		3 078
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités cédées (a)		1 356
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (a)		4 434

(a) Tels que présentés au tableau des flux de trésorerie consolidés.

1.3. Déclarations prospectives

1.3.1. 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 tout autre raison.

En 2021, nonobstant les incertitudes créées par la pandémie de Covid-19 et bien que ses impacts aient été plus sensibles pour certains pays ou métiers que pour d'autres, Vivendi a su faire preuve de résilience et s'adapter pour continuer de servir au mieux et divertir ses clients, tout en réduisant ses coûts pour préserver ses marges. Les activités ont montré une bonne résistance, en particulier celles de la télévision payante, de même que Havas Group et Eutelsat. En revanche, comme anticipé, les effets de la crise sanitaire ont continué de peser sur certaines activités telles que Vivendi Village (en particulier les spectacles vivants).

Vivendi analyse en permanence les conséquences actuelles et potentielles de la crise. Il est difficile à ce jour de déterminer comment elle impactera ses résultats sur l'exercice 2022. Le groupe reste néanmoins confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il continue de

mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités, ainsi que pour servir et divertir au mieux ses clients et ses publics, tout en respectant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a d'importantes répercussions sur les marchés financiers et les prix de certaines matières premières, et va impacter l'ensemble de l'économie mondiale. Vivendi est principalement présent en Ukraine au travers de Gameloft ; celle-ci met tout en œuvre pour soutenir ses équipes sur place et limiter l'impact des événements sur les délais d'intégration de ses contenus. Le groupe compte également des activités de communication en Ukraine avec des sociétés affiliées à Havas Group et est pleinement mobilisé pour les aider autant que possible. Vivendi ne peut à ce jour évaluer les conséquences indirectes de la crise en Ukraine sur ses activités.

En 2021, 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.

Au cours de l'exercice 2021, la situation de trésorerie de Vivendi a évolué de 5 301 millions d'euros, passant d'un endettement financier net de 4 953 millions d'euros au 31 décembre 2020 à une position nette de trésorerie de 348 millions d'euros au 31 décembre 2021. Vivendi dispose par ailleurs de capacités de financement importantes. Au 31 décembre 2021, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 2,8 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2021, la durée moyenne « économique » de la dette brute 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 4,2 années (contre 4,8 années au 31 décembre 2020).

Pour une information détaillée des emprunts et autres passifs financiers et gestion des risques financiers, se référer à la note 22 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

1.3.2. 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.

2. ANNEXE AU RAPPORT FINANCIER

2.1. Chiffre d'affaires trimestriel par métier

(en millions d'euros)	2021			
	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				
Groupe Canal+	1 357	1 425	1 467	1 521
Havas Group	502	546	590	703
Editis	163	209	230	254
Prisma Media (a)	-	29	75	90
Gameloft	55	65	64	81
Vivendi Village	8	16	37	43
Nouvelles Initiatives	17	21	22	29
Éliminations des opérations intersegment	(7)	(12)	(9)	(19)
Total Vivendi	2 095	2 299	2 476	2 702

(en millions d'euros)	2020			
	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				
Groupe Canal+	1 372	1 302	1 380	1 444
Havas Group	524	495	484	634
Editis	116	146	232	231
Gameloft	61	69	63	60
Vivendi Village	23	3	8	6
Nouvelles Initiatives	15	13	16	21
Éliminations des opérations intersegment	(7)	(11)	(13)	(19)
Total Vivendi	2 104	2 017	2 170	2 377

(a) Vivendi consolide Prisma Media par intégration globale depuis le 1^{er} juin 2021 (se reporter à la note 2.2. de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021).

2.2. Retraitement de l'information comparative

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Les produits et charges d'Universal Music Group ont été traités de la manière suivante :

- ▶ leur contribution jusqu'au 22 septembre 2021, le cas échéant, à chaque ligne du compte de résultat consolidé de Vivendi (avant intérêts minoritaires) est regroupée sur la ligne « Résultat net des activités cédées » ;
- ▶ conformément à la norme IFRS 5, ces retraitements sont appliqués à l'ensemble des périodes présentées afin de rendre l'information homogène ;
- ▶ la quote-part de résultat net est exclue du résultat net ajusté de Vivendi.

Les retraitements des données sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel ajusté (EBITA), ainsi que le résultat net ajusté publié précédemment sont présentés ci-dessous.

2.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES RETRAITÉ

(en millions d'euros)	2021		
	1 ^{er} trimestre clos le 31 mars	2 ^e trimestre clos le 30 juin	1 ^{er} semestre clos le 30 juin 2021
Chiffre d'affaires (tel que publié)	3 901	4 320	8 221
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(1 806)	(2 021)	(3 827)
Chiffre d'affaires (retraité)	2 095	2 299	4 394

(en millions d'euros)	2020			
	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 (tel que publié)	3 870	3 706	4 022	4 492
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(1 766)	(1 689)	(1 852)	(2 115)
Chiffre d'affaires (retraité)	2 104	2 017	2 170	2 377

(en millions d'euros)	2020		
	1 ^{er} semestre clos le 30 juin	Neuf mois clos le 30 septembre	Exercice clos le 31 décembre
Chiffre d'affaires (tel que publié)	7 576	11 598	16 090
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(3 455)	(5 307)	(7 422)
Chiffre d'affaires (retraité)	4 121	6 291	8 668

2.2.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (EBITA) RETRAITÉ

(en millions d'euros)	1 ^{er} semestre clos le 30 juin 2021
EBITA (tel que publié)	1 066
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(753)
EBITA (retraité)	313

(en millions d'euros)	1 ^{er} semestre clos le 30 juin 2020	Exercice clos le 31 décembre 2020
EBITA (tel que publié)	735	1 627
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(567)	(1 329)
EBITA (retraité)	168	298

2.2.3. RÉSULTAT NET AJUSTÉ RETRAITÉ

(en millions d'euros)	1 ^{er} semestre clos le 30 juin 2021
Résultat net ajusté (tel que publié)	724
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(453)
Résultat net ajusté (retraité)	271
Résultat net ajusté par action (tel que publié)	0,67
Résultat net ajusté par action (retraité)	0,25

(en millions d'euros)	1 ^{er} semestre clos le 30 juin 2020	Exercice clos le 31 décembre 2020
Résultat net ajusté (tel que publié)	583	1 228
Reclassement lié à l'application de la norme IFRS 5 pour UMG	(419)	(936)
Résultat net ajusté (retraité)	164	292
Résultat net ajusté par action (tel que publié)	0,51	1,08
Résultat net ajusté par action (retraité)	0,14	0,26

3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AUDITÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

3.1. 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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLES DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de certains écarts d'acquisition alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT, notamment de l'UGT Gameloft

(notes 1.3.6.2, 1.3.6.8 et 11 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 9 447 millions d'euros au regard d'un total de bilan de 33 367 millions d'euros. Ils ont été alloués aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, aux groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées. Celui relatif à l'UGT Gameloft s'élève à 399 millions d'euros après dépréciation de (200) millions d'euros comptabilisée sur la période. 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, parfois en ayant recours à un expert indépendant, sont décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés et tiennent compte de l'horizon de détention des participations défini par le groupe ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur : ► 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, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, 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 évaluateurs indépendants 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 qui nous paraissent pertinents en fonction de notre connaissance des secteurs opérationnels ; ► comparé les données de marché retenues avec les informations publiques ou non publiques disponibles. 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 1.3.3 et 14.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
La valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'élève au 31 décembre 2021 à 2 390 millions d'euros, après dépréciation de (728) millions d'euros comptabilisée sur la période, correspondant à une valeur des titres à 0 657 euros par action. La valeur recouvrable a été estimée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes). Votre société a eu recours à un évaluateur indépendant pour vous assister dans l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. Compte tenu des incertitudes sur l'environnement économique et des changements stratégiques susceptibles d'affecter les perspectives de Telecom Italia, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point clé de l'audit.	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'évaluateur indépendant 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'évaluateur indépendant pour apprécier la pertinence des estimations résultant de la méthode des flux de trésorerie actualisés, en comparant ces éléments aux pratiques et données du marché. ► apprécié la compatibilité de cette analyse avec le principe de détention à terme de Telecom Italia exprimé par la Direction de Vivendi. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation de la plus-value de déconsolidation du groupe Universal Music Group

(notes 3.4 et 8.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2021, la ligne « Résultat net des activités cédées » du compte de résultat consolidé intègre une plus-value de déconsolidation de sa participation de 70 % d'Universal Music Group (UMG), d'un montant de 24 840 millions d'euros net d'impôt et frais liés, faisant suite à la distribution exceptionnelle en dividendes de 59,87 % des actions du capital de UMG, détenues par Vivendi puis à leur distribution effective le 23 septembre suite à leur cotation sur le marché Euronext Amsterdam le 21 septembre 2021. Cette plus-value de déconsolidation est calculée à partir de la juste valeur des actifs déconsolidés sur la base d'une valeur de 23,29 euros par action UMG, correspondant à la moyenne du cours de l'action UMG calculée sur la période de cinq jours de Bourse suivants la mise en paiement effective de la distribution, pondérée par les volumes quotidiens. Nous considérons l'évaluation de la plus-value de déconsolidation d'UMG comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination de sa valeur.	Nous avons obtenu le calcul détaillé et l'ensemble de la documentation sous-jacente relative à l'évaluation de la plus-value de déconsolidation d'UMG, conformément à l'IFRS 13, et sa présentation, conformément à l'IFRS 5. Nous avons, en particulier : ► apprécié la méthode retenue pour l'évaluation de la juste valeur des actifs déconsolidés (cours à 23,29 euros par action) ; ► pris connaissance des travaux d'audit réalisés par les auditeurs du groupe UMG et de leurs conclusions au 30 septembre 2021 et des retraitements effectués le cas échéant par Vivendi sur les opérations significatives intervenues entre le 23 et le 30 septembre 2021 ; ► examiné la documentation juridique en lien avec ces opérations ; ► analysé le traitement fiscal avec l'aide de nos experts fiscalistes ; ► examiné la nature et la documentation afférente des frais pris en compte dans le calcul de la plus-value ; ► recalculé arithmétiquement le montant de la plus-value. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Analyse des litiges avec les investisseurs institutionnels étrangers

(notes 1.3.9, 1.5, 19 et 26 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	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 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 éventuelles provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition relatifs aux différends entre votre société et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de communications financières de votre société et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la Direction et les avons notamment confrontées aux informations figurant dans les réponses des avocats et conseils juridiques reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant ces litiges. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies 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 le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I. de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Vivendi SE par votre Assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet Deloitte et Associés et du 15 juin 2000 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Deloitte et Associés était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la vingt-deuxième 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 10 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Thierry Quéron et Géraldine Segond

ERNST & YOUNG et Autres

Claire Pajona

NOTES PRÉLIMINAIRES

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 3 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Les retraitements des données telles que publiées précédemment sont présentés dans la note 31 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ces retraitements sont appliqués pour les données issues du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie.

3.2. Compte de résultat consolidé

	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Chiffre d'affaires	5	9 572	8 668
Coût des ventes		(5 360)	(4 904)
Charges administratives et commerciales		(3 619)	(3 421)
Charges de restructuration	5	(49)	(86)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	5	(230)	-
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles		90	(9)
Résultat opérationnel (EBIT)	5	404	248
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	14	(13)	126
Coût du financement	7	(34)	(22)
Produits perçus des investissements financiers		150	35
Autres produits financiers	7	34	99
Autres charges financières	7	(861)	(87)
		(711)	25
Résultat des activités avant impôt		(320)	399
Impôt sur les résultats	8	(218)	(163)
Résultat net des activités poursuivies		(538)	236
Résultat net des activités cédées	3	25 413	1 371
Résultat net		24 875	1 607
Dont			
Résultat net, part du groupe		24 692	1 440
dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe		(600)	199
résultat net des activités cédées, part du groupe		25 292	1 241
Intérêts minoritaires		183	167
dont résultat net des activités poursuivies		62	37
résultat net des activités cédées		121	130
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	9	(0,56)	0,17
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe dilué par action	9	(0,56)	0,17
Résultat net des activités cédées, part du groupe par action	9	23,50	1,09
Résultat net des activités cédées, part du groupe dilué par action	9	23,43	1,09
Résultat net, part du groupe par action	9	22,94	1,26
Résultat net, part du groupe dilué par action	9	22,87	1,26

Données en millions d'euros, sauf données par action, en euros.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.3. Tableau du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Résultat net		24 875	1 607
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraites à prestations définies, nets		50	12
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global		59	(118)
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	14	4	2
Éléments non reclassés ultérieurement en compte de résultat		113	(104)
Écarts de conversion		342	(672)
Gains/(pertes) latents, nets		1	2
Quote-part provenant des sociétés mises en équivalence, nette	14	32	(167)
Autres impacts, nets		42	(1)
Éléments reclassés ultérieurement en compte de résultat		417	(838)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	10	530	(942)
RÉSULTAT GLOBAL		25 405	665
Dont			
Résultat global, part du groupe		25 171	576
Résultat global, intérêts minoritaires		234	89

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.4. Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2021	31 décembre 2020
ACTIF			
Écarts d'acquisition	11	9 447	14 183
Actifs de contenus non courants	12	336	3 902
Autres immobilisations incorporelles		777	848
Immobilisations corporelles		961	1 125
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	13	766	1 068
Participations mises en équivalence	14	8 398	3 542
Actifs financiers non courants	15	1 727	4 285
Impôts différés	8	234	736
Actifs non courants		22 646	29 689
Stocks		256	366
Impôts courants	8	101	128
Actifs de contenus courants	12	861	1 346
Créances d'exploitation et autres	16	5 039	5 482
Actifs financiers courants	15	1 136	135
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	3 328	976
Actifs courants		10 721	8 433
TOTAL ACTIF		33 367	38 122
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital		6 097	6 523
Primes d'émission		865	2 368
Actions d'autocontrôle		(971)	(2 441)
Réserves et autres		12 990	9 309
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi SE		18 981	15 759
Intérêts minoritaires		213	672
Capitaux propres	18	19 194	16 431
Provisions non courantes	19	678	1 060
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	22	3 496	4 171
Impôts différés	8	395	1 166
Dettes locatives à long terme	13	758	1 070
Autres passifs non courants		48	916
Passifs non courants		5 375	8 383
Provisions courantes	19	467	670
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	22	783	2 230
Dettes d'exploitation et autres	16	7 363	10 095
Dettes locatives à court terme	13	125	221
Impôts courants	8	61	92
Passifs courants		8 798	13 308
Total passif		14 173	21 692
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		33 367	38 122

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.5. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Activités opérationnelles			
Résultat opérationnel	6	404	248
Retraitements	23	640	821
Investissements de contenus, nets		22	36
Marge brute d'autofinancement		1 066	1 105
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel		75	7
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt		1 141	1 112
Impôts nets (payés)/encaissés	8	(107)	117
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies		1 034	1 229
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées	3	603	(3)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 637	1 226
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	(460)	(373)
Acquisitions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie acquise	2	(254)	(92)
Acquisitions de titres mis en équivalence	14	(612)	(118)
Augmentation des actifs financiers	15	(1 258)	(1 425)
Investissements		(2 584)	(2 008)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	4	3
Cessions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée	3	-	64
Cessions de titres mis en équivalence	14	-	9
Diminution des actifs financiers	15	76	249
Désinvestissements		80	325
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence	14	74	39
Dividendes reçus de participations non consolidées	15	144	30
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités poursuivies		(2 286)	(1 614)
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités cédées	3	(1 466)	(31)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement		(3 752)	(1 645)
Activités de financement			
Augmentations de capital liées aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres de Vivendi SE	21	18	153
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	18	(693)	(2 157)
Distributions aux actionnaires de Vivendi SE	18	(653)	(690)
Autres opérations avec les actionnaires	2 ; 3	5 943	2 784
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires		(40)	(65)
Opérations avec les actionnaires		4 575	25
Mise en place d'emprunts et augmentation des autres passifs financiers à long terme	22	5	5
Remboursement d'emprunts et diminution des autres passifs financiers à long terme	22	(3)	(1)
Remboursement d'emprunts à court terme	22	(1 375)	(1 061)
Autres variations des emprunts et autres passifs financiers à court terme	22	93	35
Intérêts nets payés	7	(34)	(22)
Autres flux liés aux activités financières		(28)	(18)

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers		(1 342)	(1 062)
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	13 ; 7	(155)	(165)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités poursuivies		3 078	(1 202)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités cédées	3	1 356	527
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		4 434	(675)
Effet de change des activités poursuivies		14	(24)
Effet de change des activités cédées		19	(36)
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		2 352	(1 154)
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Ouverture	17	976	2 130
Clôture	17	3 328	976

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.6. Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

Exercice clos le 31 décembre 2021

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Note	Capital					Réserves et autres			
		Actions ordinaires					Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	Capitaux propres
		Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle	Sous-total				
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020		1 185 996	6 523	2 368	(2 441)	6 450	11 827	(1 846)	9 981	16 431
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE		1 185 996	6 523	2 368	(2 441)	6 450	11 150	(1 841)	9 309	15 759
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-					677	(5)	672	672
Apports par les (distributions aux) actionnaires de Vivendi SE		(77 435)	(426)	(1 503)	1 470	(459)	(25 948)	-	(25 948)	(26 407)
Réduction de capital par annulation de titres d'autocontrôle	15	(78 662)	(433)	(1 514)	1 952	5	(5)	-	(5)	-
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle	18	-	-	-	(504)	(504)	-	-	-	(504)
Dividende au titre de l'exercice 2020 versé le 25 juin 2021 (0,60 euro par action)	18	-	-	-	-	-	(653)	-	(653)	(653)
Distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group versée le 23 septembre 2021	3	-	-	-	-	-	(25 284)	-	(25 284)	(25 284)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	21	1 227	7	11	22	40	(6)	-	(6)	34
dont exercice d'options de souscription d'actions par les dirigeants et salariés		1 227	7	11	-	18	-	-	-	18
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales		-	-	-	-	-	33	(514)	(481)	(481)
dont distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group versée le 23 septembre 2021	3	-	-	-	-	-	33	(514)	(481)	(481)
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SE dans ses filiales sans perte de contrôle		-	-	-	-	-	5 017	(79)	4 938	4 938
dont cession de 20 % supplémentaires du capital d'Universal Music Group	3	-	-	-	-	-	5 052	(78)	4 974	4 974
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SE (A)		(77 435)	(426)	(1 503)	1 470	(459)	(20 898)	(593)	(21 491)	(21 950)
Apports par les (distributions aux) actionnaires minoritaires des filiales							(126)	-	(126)	(126)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales							(1 407)	(152)	(1 559)	(1 559)
dont distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group versée le 23 septembre 2021							(1 408)	(152)	(1 560)	(1 560)
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales							915	78	993	993
dont cession de 20 % supplémentaires du capital d'Universal Music Group	3						914	78	992	992
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)							(618)	(74)	(692)	(692)
Résultat net							24 875	-	24 875	24 875
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	10						42	488	530	530
Résultat global (C)							24 917	488	25 405	25 405
Variations de la période (A+B+C)		(77 435)	(426)	(1 503)	1 470	(459)	3 401	(179)	3 222	2 763
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SE		(77 435)	(426)	(1 503)	1 470	(459)	3 832	(151)	3 681	3 222
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales		-					(431)	(28)	(459)	(459)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021		1 108 561	6 097	865	(971)	5 991	15 228	(2 025)	13 203	19 194
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE		1 108 561	6 097	865	(971)	5 991	14 982	(1 992)	12 990	18 981
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales		-					246	(33)	213	213

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Exercice clos le 31 décembre 2020

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Capital					Réserves et autres			
	Actions ordinaires					Réserves	Autres éléments du résultat global	Sous-total	Capitaux propres
	Nombre d'actions (en milliers)	Capital social	Primes d'émission	Auto-contrôle	Sous-total				
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 SE	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
Apports par les (distributions aux) actionnaires de Vivendi SE	1 420	8	15	(1 747)	(1 724)	(756)	-	(756)	(2 480)
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle	-	-	-	(1 986)	(1 986)	-	-	-	(1 986)
Dividende au titre de l'exercice 2019 versé le 23 avril 2020 (0,60 euro par action)	-	-	-	-	-	(690)	-	(690)	(690)
Augmentations de capital liées aux plans de rémunérations fondés sur des instruments de capitaux propres	1 420	8	15	239	262	(66)	-	(66)	196
dont plans d'épargne groupe (21 juillet 2020)	-	-	-	190	190	(60)	-	(60)	130
dont exercice d'options de souscription d'actions par les dirigeants et salariés	1 420	8	15	-	23	-	-	-	23
Variation des parts d'intérêts de Vivendi SE dans ses filiales sans perte de contrôle	-	-	-	-	-	2 413	(103)	2 310	2 310
dont cession de 10 % du capital d'Universal Music Group	-	-	-	-	-	2 419	(103)	2 316	2 316
Opérations attribuables aux actionnaires de Vivendi SE (A)	1 420	8	15	(1 747)	(1 724)	1 657	(103)	1 554	(170)
Apports par les (distributions aux) actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	(94)	-	(94)	(94)
Variation des parts d'intérêts liées à la prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	-	-	-	-	-	354	101	455	455
dont cession de 10 % du capital d'Universal Music Group	-	-	-	-	-	354	101	455	455
Opérations attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales (B)	-	-	-	-	-	260	101	361	361
Résultat net	-	-	-	-	-	1 607	-	1 607	1 607
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	-	-	(942)	(942)	(942)
Résultat global (C)	-	-	-	-	-	1 607	(942)	665	665
Variations de la période (A+B+C)	1 420	8	15	(1 747)	(1 724)	3 524	(944)	2 580	856
Attribuables aux actionnaires de Vivendi SE	1 420	8	15	(1 747)	(1 724)	3 091	(961)	2 130	406
Attribuables aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	433	17	450	450
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 185 996	6 523	2 368	(2 441)	6 450	11 827	(1 846)	9 981	16 431
Attribuable aux actionnaires de Vivendi SE	1 185 996	6 523	2 368	(2 441)	6 450	11 150	(1 841)	9 309	15 759
Attribuable aux actionnaires minoritaires des filiales	-	-	-	-	-	677	(5)	672	672

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.7. Notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION	288
1.1. Conformité aux normes comptables	288
1.2. Présentation des états financiers consolidés	288
1.2.1. Compte de résultat consolidé	288
1.2.2. Tableau des flux de trésorerie	289
1.2.3. Performance opérationnelle par secteur opérationnel et du groupe	289
1.2.4. Bilan	290
1.3. Principes de préparation des états financiers consolidés	290
1.3.1. Recours à des estimations	290
1.3.2. Prise en compte des enjeux liés au changement climatique	290
1.3.3. Méthodes de consolidation	291
1.3.4. Méthodes de conversion des éléments en devises	291
1.3.5. Chiffre d'affaires et charges associées	292
1.3.6. Actifs	294
1.3.7. Actifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession	298
1.3.8. Passifs financiers	299
1.3.9. Autres passifs	300
1.3.10. Impôts différés	301
1.3.11. Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	302
1.4. Parties liées	302
1.5. Engagements contractuels et actifs et passifs éventuels	303
1.6. Nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC publiées mais non encore entrées en vigueur	303
NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	303
2.1. Montée au capital de Lagardère et projet d'offre publique d'achat	303
2.2. Acquisition de Prisma Media	304
2.3. Accords avec Fininvest et MediaForEurope (ex-Mediaset)	304
NOTE 3. UNIVERSAL MUSIC GROUP	305
3.1. Cession de 20 % du capital d'Universal Music Group au consortium mené par Tencent	305
3.2. Cession de 10 % du capital d'Universal Music Group à Pershing Square	306
3.3. Emprunts bancaires d'Universal Music Group	306
3.4. Distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group et cotation	306
3.4.1. Description de l'opération	306
3.4.2. Traitement comptable de l'opération	307
3.4.3. Compte de résultat des activités cédées	308
3.4.4. Tableau des flux de trésorerie des activités cédées	308
NOTE 4. IMPACTS PANDÉMIE COVID-19	309
NOTE 5. INFORMATION SECTORIELLE	309
5.1. Compte de résultat par métier	310
5.1.1. Chiffre d'affaires	312
5.2. Bilan par secteur opérationnel	313
NOTE 6. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	315
6.1. Frais de personnel et effectif moyen	315
6.2. Informations complémentaires relatives aux charges opérationnelles	315
6.3. Impôts sur la production	315
NOTE 7. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES	315
7.1. Coût du financement	315
7.2. Autres produits et charges financiers	316

NOTE 8. IMPÔT	316
8.1. Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé	316
8.2. Impôt afférent à la cession d'UMG	317
8.3. Impôt sur les résultats et impôt payé par zone géographique	318
8.4. Taux effectif d'imposition	319
8.5. Actifs et passifs d'impôt différé	319
8.6. Litiges fiscaux	321
NOTE 9. RÉSULTAT PAR ACTION	322
NOTE 10. CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	322
10.1. Détail des variations des capitaux propres liées aux autres éléments du résultat global	322
NOTE 11. ÉCARTS D'ACQUISITION	323
11.1. Variation des écarts d'acquisition	323
11.2. Test de dépréciation des écarts d'acquisition	323
NOTE 12. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS	327
12.1. Actifs de contenus	327
12.2. Obligations contractuelles de contenus	328
NOTE 13. CONTRATS DE LOCATION	330
13.1. Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	330
13.2. Maturité des dettes locatives	330
13.3. Charges sur obligations locatives	330
NOTE 14. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE	330
14.1. Principales participations mises en équivalence	330
14.2. Données relatives aux informations financières	332
NOTE 15. ACTIFS FINANCIERS	334
15.1. Portefeuille de participations et actifs financiers cotés	335
15.2. Risque de valeur de marché des participations	335
NOTE 16. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	336
16.1. Variation nette du besoin en fonds de roulement (BFR)	336
16.2. Créances d'exploitation et autres	336
16.3. Dettes d'exploitation et autres	336
NOTE 17. TRÉSORERIE DISPONIBLE	337
17.1. Risque des placements et risque de contrepartie	337
17.2. Risque de liquidité	337
NOTE 18. CAPITAUX PROPRES	338
18.1. Évolution du capital social de Vivendi SE	338
18.2. Rachat et annulation d'actions	338
18.3. Distribution d'un dividende ordinaire en numéraire aux actionnaires	339
18.4. Distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'Universal Music Group aux actionnaires de Vivendi	339

NOTE 19. PROVISIONS	340
19.1. Variation des provisions	340
NOTE 20. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL	340
20.1. Analyse de la charge relative aux régimes d'avantages au personnel	340
20.2. Régimes à prestations définies	341
20.2.1. Hypothèses utilisées pour l'évaluation et analyse de sensibilité	341
20.2.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées	342
20.2.3. Analyse des engagements nets au titre des retraites et des prestations complémentaires	343
20.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs	345
NOTE 21. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES	346
21.1. Plans attribués par Vivendi SE	346
21.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions	346
21.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier	347
21.1.3. Versements en numéraire et ajustement partiel dans le cadre de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG	348
21.2. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion	349
NOTE 22. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	349
22.1. Juste valeur de marché des emprunts et autres passifs financiers	349
22.2. Emprunts obligataires	350
22.3. Emprunts bancaires	350
22.4. Maturité des emprunts	351
22.5. Gestion du risque de taux d'intérêt	351
22.6. Gestion du risque de change	351
22.7. Instruments financiers dérivés	353
22.8. Notation de la dette financière	354
NOTE 23. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	354
23.1. Retraitements	354
23.2. Activités d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie	354
NOTE 24. PARTIES LIÉES	355
24.1. Mandataires sociaux	355
24.2. Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odé (ex-Financière de l'Odé SE)	356
24.2.1. Conventions de trésorerie entre Vivendi SE, Bolloré SE et Compagnie de l'Odé	357
24.2.2. Convention réglementée entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odé concernant Mediaset	357
24.2.3. Conventions réglementées entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odé et Compagnie de Cornouaille concernant Universal Music Group N.V.	357
24.3. Convention réglementée entre Vivendi SE et Lagardère SA	358
24.4. Autres opérations avec les parties liées	358

NOTE 25. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET AUTRES ENGAGEMENTS	360
25.1. Obligations contractuelles et engagements commerciaux	360
25.2. Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante	361
25.3. Engagements d'achats et de cessions de titres	361
25.4. Passifs éventuels et actifs éventuels consécutifs aux engagements donnés ou reçus dans le cadre de cessions ou d'acquisitions de titres	362
25.5. Pactes d'actionnaires	363
25.6. Sûretés et nantissements	363
NOTE 26. LITIGES	363
NOTE 27. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE	372
NOTE 28. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	374
NOTE 29. EXEMPTION D'AUDIT	374
NOTE 30. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	374
NOTE 31. RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE	375

Vivendi, société européenne depuis le 7 janvier 2020, 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 (SE) 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. 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. Edf est le deuxième groupe d'édition français avec plus de 50 maisons d'édition prestigieuses et un large portefeuille d'auteurs de renommée internationale. Prisma Media est le numéro un de la presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne. 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, au Royaume-Uni 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.

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée de l'opération, se reporter à la note 3.

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 7 mars 2022, le Directoire a arrêté le rapport financier et les états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ils ont été examinés par le Comité d'audit du 7 mars 2022 et par le Conseil de surveillance du 9 mars 2022.

Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 seront soumis à l'approbation des actionnaires de Vivendi lors de leur Assemblée générale, qui se tiendra le 25 avril 2022.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

1.1. CONFORMITÉ AUX NORMES COMPTABLES

Les états financiers consolidés de l'exercice 2021 de Vivendi SE 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 2021.

Les amendements de normes IFRS publiés par l'IASB et interprétations IFRIC publiées par l'IASB applicables à compter du 1^{er} janvier 2021 n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers consolidés de Vivendi.

En particulier, l'application de la décision d'agenda définitive de mai 2021 relative à la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*, concernant l'attribution des avantages postérieurs à l'emploi aux périodes d'acquisition des droits ou aux périodes de service, relative à certains régimes de retraite à prestations définies dont les droits constitués sont notamment conditionnels à la présence du bénéficiaire au jour du départ à la retraite n'a pas eu d'impact significatif pour Vivendi.

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 7.

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, 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, ainsi que les sorties de trésorerie se rapportant au principal de la dette locative et à la charge d'intérêts sur obligations locatives. 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 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 et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus ;
- ▶ les dépréciations des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus ;
- ▶ les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires, tels qu'ils sont définis à la note 1.2.1. supra.

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 ajusté ».

Résultat net ajusté

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 (**);
- ▶ 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 autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus (**), ainsi que les dépréciations des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises et aux autres catalogues de droits acquis par nos métiers de production de contenus (*)(**);
- ▶ les autres charges et produits financiers (*), 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 (dont les dettes locatives) 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 (*);
- ▶ 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 SE et du bénéfice mondial consolidé, et le retournement des passifs d'impôt afférents à des risques éteints sur la période.

(*) Élément tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

(**) Élément tel que présenté par secteur opérationnel dans l'information sectorielle.

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 consolidés. Il comprend aussi les investissements industriels, nets, qui correspondent aux sorties nettes de trésorerie liée aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, qui sont inclus dans les flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement, ainsi que les impôts nets payés.

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées ou en cours de cession sont exclus du CFFO.

1.2.4. Bilan

Les actifs et passifs dont la maturité est inférieure au cycle d'exploitation, généralement égal à 12 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 2020 et 2019, afin de les aligner sur la présentation des comptes consolidés des exercices 2021 et 2020.

1.3. PRINCIPES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés sont établis selon le principe de continuité d'exploitation et 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 1.3.5.) ;
- ▶ 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 1.3.6.2.) ;

- ▶ 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 1.3.6.8. et 11) ;
- ▶ 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 1.3.9. et 19) ;
- ▶ 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 1.3.9. et 20) ;
- ▶ 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 1.3.11. et 21) ;
- ▶ 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 1.3.6.7. et 13) :
 - 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 durée, 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 1.3.10. et 8) ;
- ▶ certains instruments financiers : méthode de valorisation à la juste valeur définie selon les 3 niveaux de classification suivants (se reporter aux notes 1.3.6.9., 1.3.8., 15, 17 et 22) :
 - 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 trésorerie et des dettes d'exploitation est quasiment égale à leur valeur comptable compte tenu de la courte échéance de ces instruments.

1.3.2. Prise en compte des enjeux liés au changement climatique

L'établissement des états financiers suppose la prise en compte des enjeux liés au changement climatique, en particulier dans le contexte de l'information présentée dans le chapitre 2 « Performance extra-financière » du Document d'enregistrement universel 2021.

Les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par Vivendi décrits dans ce chapitre n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2021.

En outre, la Direction a veillé à ce que les hypothèses soutenant les estimations des états financiers consolidés intègrent les effets futurs jugés les plus probables relatifs à ces enjeux (e.g. hypothèses utilisées dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition). Vivendi considère que les conséquences du changement climatique ainsi que les engagements pris par le groupe n'ont pas d'incidence significative sur ses activités à moyen terme.

1.3.3. Méthodes de consolidation

La liste des principales filiales, coentreprises et sociétés associées du groupe est présentée à la note 27.

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... ;
- ▶ 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 SE) 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 SE. 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.

1.3.4. 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 SE 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.

1.3.5. 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

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.

1.3.5.1. 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 autodistribution, 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)

Ces licences de propriété intellectuelle sont des licences statiques transférant au client un droit d'utilisation des films de Groupe Canal+ 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 films, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.5.6.) 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 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.

1.3.5.2. 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.

1.3.5.3. Editis

Ventes physiques de livres

Les licences de propriété intellectuelle présentées dans la note 1.3.6.3. 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 1.3.5.6.) et des remises le cas échéant, est comptabilisé au point d'expédition des ouvrages.

1.3.5.4. Prisma Media

Diffusion de Presse magazine

Le produit des ventes lié à la diffusion de presse et de magazine sur des supports physiques et/ou digitaux, déduction faite d'une provision sur retour (se reporter à la note 1.3.5.6.), est comptabilisé à la date de parution du numéro, communément à la date de livraison, ces deux dates étant généralement concomitantes.

Ventes d'espaces publicitaires

L'affichage d'un élément publicitaire dans un numéro ou sur un support digital constitue une impression publicitaire correspondant à une obligation de prestation distincte, remplie à un moment précis, lors de la diffusion de la publicité.

Ainsi, le produit provenant de la vente d'espaces publicitaires, net des remises le cas échéant, est comptabilisé lorsque les impressions publicitaires sont réalisées, c'est-à-dire lorsque les publicités sont diffusées. Prisma Media agit habituellement en tant que « principal » vis-à-vis du client final, notamment lorsque Prisma Media a la responsabilité première d'exécution et fixe les prix.

Les ventes d'espaces publicitaires peuvent être réalisées via des opérations d'échanges non monétaires et sont comptabilisées au bilan pour leur juste valeur et sont contrepassées à la date à laquelle l'obligation de prestation est satisfaite.

1.3.5.5. 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 multijoueurs).

La fourniture du jeu vidéo au client final par l'intermédiaire d'un distributeur tiers, plateforme numérique, opérateur télécoms ou fabricant d'appareils mobiles, ainsi que les éléments virtuels acquis dans le jeu vidéo, les événements ponctuels et la fonctionnalité multijoueurs 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.

1.3.5.6. 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, 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 est assimilée à des frais de publicité et comptabilisée en charge lorsque le bénéfice attendu est individualisé et estimable.

1.3.6. Actifs

1.3.6.1. 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.

1.3.6.2. 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 ;
- 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 12 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 1.3.6.8., 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 SE ;
- ▶ 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.

1.3.6.3. Actifs de contenus

Groupe Canal+

Droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs

Lors de la signature des contrats d'acquisition de droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs, les droits acquis sont présentés en engagements contractuels. Ils sont ensuite inscrits au bilan, classés parmi les actifs de contenus, dans les conditions suivantes :

- ▶ les droits de diffusion des films et des programmes télévisuels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale, et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- ▶ les droits de diffusion d'événements sportifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de la saison sportive concernée ou dès le premier paiement significatif, et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- ▶ la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans le coût des ventes.

Films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers

Les films et programmes télévisuels produits ou acquis avant leur première exploitation, en vue d'être vendus à des tiers, sont comptabilisés en actifs de contenus, à leur coût de revient (principalement coûts directs de production et frais généraux) ou à leur coût d'acquisition. Le coût des films et des programmes télévisuels est amorti, et les autres coûts afférents sont constatés en charges selon la méthode des recettes estimées (i.e., à hauteur du ratio recettes brutes perçues au cours de la période sur les recettes brutes totales estimées, toutes sources confondues, pour chaque production). Vivendi considère que l'amortissement selon la méthode des recettes estimées reflète le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif, et qu'il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux immobilisations incorporelles.

Le cas échéant, les pertes de valeur estimées sont provisionnées pour leur montant intégral dans le résultat de la période, sur une base individuelle par produit, au moment de l'estimation de ces pertes.

Catalogues de droits cinématographiques et télévisuels

Les catalogues sont constitués de films acquis en 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.

Éditis

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'auteur

Les avances versées aux auteurs (à-valoir, avances garanties, minimums garantis) sont comptabilisées en immobilisations incorporelles.

1.3.6.4. 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.

1.3.6.5. 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, marques, bases de clients et parts de marché générés en interne ne sont pas reconnus en tant qu'immobilisations incorporelles.

1.3.6.6. 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.

1.3.6.7. Contrats de location

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, les principaux contrats de location pour Vivendi concernent des contrats de locations immobilières pour lesquels Vivendi est preneur.

Les contrats de locations immobilières pour lesquels Vivendi est preneur sont comptabilisés à la date de prise d'effet de chaque contrat de location et aboutissent 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.

Il convient de préciser, s'agissant des principaux impacts au 1^{er} janvier 2019, 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.

À compter de cette date, 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.

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). 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 consolidés, impactent les flux nets de trésorerie opérationnels (CFFO).

1.3.6.8. 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 11.

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'information 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.

1.3.6.9. 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 1.3.8.) et d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. L'essentiel de ces actifs financiers sont négociés activement sur les marchés financiers organisés, leur juste valeur étant déterminée par référence aux prix de marché publiés à la date de clôture. Pour les actifs financiers pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Le groupe évalue en dernier ressort les actifs financiers au coût historique déduction faite de toute perte de valeur éventuelle, lorsque 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 lesquelles 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 que les 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.

1.3.6.10. 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.

1.3.6.11. 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 %.

1.3.6.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie », définie conformément aux dispositions de la norme IAS 7, comprend d'une part les soldes de banques et les dépôts à vue qu'ils fassent ou non l'objet d'une rémunération qui correspond à la trésorerie, et d'autre part les OPCVM monétaires satisfaisant 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 qui correspondent aux équivalents de trésorerie.

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'activité (contrôle des changes...) 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.

1.3.7. 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.

Principes comptables et méthodes d'évaluation spécifiques à Universal Music Group (UMG), activité cédée en 2021

Chiffre d'affaires et charges associées

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 (CDs, DVDs 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 1.3.5.6.) 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'auteur 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'auteur) 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.

Actifs de contenus

Les avances consenties aux ayants droit (artistes musicaux, compositeurs et coéditeurs) sont maintenues à l'actif lorsque la popularité actuelle et les performances passées des ayants droit apportent une assurance suffisante quant au recouvrement des avances sur les redevances qui leur seront dues dans le futur. Les avances sont comptabilisées en charges lorsque les redevances afférentes sont dues aux ayants droit. Les soldes des avances sont revus périodiquement et dépréciés le cas échéant, si les performances futures sont considérées comme n'étant plus assurées. Ces pertes de valeur sont comptabilisées en coût des ventes.

Les redevances aux ayants droit sont comptabilisées en charges lorsque le produit des ventes d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur les retours estimés, est constaté.

Les droits et catalogues musicaux comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis. Le réexamen annuel de la valeur des immobilisations incorporelles effectué fin 2016 par Vivendi a conduit à un changement des modalités d'amortissement des droits et catalogues musicaux au 1^{er} janvier 2017, qui se traduit notamment par l'extension de la durée d'amortissement de 15 à 20 ans.

1.3.8. 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 SE ;
- ▶ 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 SE ;
- ▶ 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...), 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.

1.3.9. Autres passifs

Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsque, 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 sur la période d'acquisition des droits. 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 20. 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.

1.3.10. 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 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.

1.3.11. 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 de ces plans concernés sont décrites dans la note 21.

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 réestimée 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 27). 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 SE 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 parties 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'assurances 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 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 significative sur les états financiers consolidés de Vivendi.

NOTE 2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1. MONTÉE AU CAPITAL DE LAGARDÈRE ET PROJET D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT

Le 10 août 2020, Vivendi et Amber Capital ont conclu un pacte d'actionnaires non concertant par lequel ils se sont néanmoins consentis, pour une durée de cinq ans, un droit de première offre et un droit de préemption réciproques concernant les titres de Lagardère.

Le 14 septembre 2021, Vivendi a signé un accord sous conditions avec Amber Capital pour acquérir 25 305 448 actions de Lagardère détenues par Amber Capital au prix de 24,10 euros par action.

Comme annoncé le 15 septembre 2021, Vivendi a finalisé le 28 septembre 2021 l'acquisition d'une part minoritaire de ces actions détenues par Amber Capital à hauteur de 620 340 actions de Lagardère pour un montant de 15 millions d'euros.

Le 9 décembre, 2021, Vivendi a annoncé que le Directoire avait décidé d'autoriser la mise en œuvre de l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital. Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère auprès de la Commission européenne et des autres autorités de concurrence compétentes seront ainsi déposées par Vivendi au cours de l'année 2022.

Le 16 décembre 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital en exécution des accords annoncés le 15 septembre 2021. Les 24 685 108 actions concernées, représentant 17,5 % du capital de Lagardère, ont été achetées pour un prix de 24,10 euros par action, soit un montant de 595 millions d'euros. Vivendi détient ainsi 45,13 % du capital de Lagardère.

Du fait de la réalisation de cette acquisition, Vivendi a annoncé le 16 décembre 2021 son intention de déposer auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère qu'elle ne détient pas au prix de 24,10 euros par action, prix identique à celui payé à Amber Capital, conformément à la réglementation applicable. Le projet d'offre a été déposé le 21 février 2022 (voir infra). Cette offre n'est subordonnée à aucune autorisation réglementaire autre que le prononcé de sa conformité par l'Autorité des marchés financiers.

Comme annoncé le 9 décembre 2021, conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés à l'ensemble des actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par les autorités de concurrence. La participation de Vivendi dans Lagardère s'établira ainsi, durant cette période, à 22,3 % des droits de vote théoriques.

L'acquisition des actions d'Amber Capital met fin au pacte d'actionnaires relatif à Lagardère conclu entre Amber Capital et Vivendi le 10 août 2020.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 45,13 % du capital et 22,3 % des droits de vote théoriques de Lagardère SA. Depuis le 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence (se reporter à la note 14).

Le 18 février 2022, dans le cadre du projet d'offre publique d'achat sur les actions Lagardère déclaré le 16 décembre 2021, Vivendi a annoncé garantir le prix de 24,10 euros par action Lagardère jusqu'au 15 décembre 2023 et d'augmenter, pour ceux des actionnaires souhaitant vendre immédiatement leurs titres, le prix de son offre publique d'achat à 25,50 euros par action, dont serait déduit le dividende 2021.

Le 21 février 2022, Vivendi a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant les actions de la société Lagardère SA.

À cette date, Vivendi, qui détient 63 693 239 actions Lagardère représentant autant de droits de vote, soit 45,13 % du capital et 37,10 % des droits de vote de cette société ⁽¹⁾ s'engage irrévocablement :

- ▶ à titre principal, à acquérir, au prix unitaire de 25,50 euros dividende attaché, la totalité des actions Lagardère existantes qu'elle ne détient pas, soit au total 77 440 047 actions représentant 54,87 % du capital de cette société, ainsi que les actions qui seraient susceptibles d'être émises à raison de l'acquisition définitive et de la remise d'actions gratuites, soit un maximum de 345 960 actions Lagardère ;
- ▶ à titre subsidiaire, à offrir aux actionnaires de Lagardère, sous réserve de l'application d'un mécanisme de réduction, de recevoir pour chaque action Lagardère présentée et conservée jusqu'à la date (inclusive) de clôture de l'offre publique, le cas échéant de l'offre rouverte, un droit (droit de cession) de la céder à Vivendi au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 inclus.

Ces droits seront cessibles mais non négociables, et exerçables entre le lendemain de la date de règlement-livraison de l'offre rouverte et le 15 décembre 2023, ces deux dates étant incluses dans la période d'exercice. Les droits de cession non exercés à l'issue de la période d'exercice seront caducs. Chaque droit de cession ne donne droit à céder à Vivendi qu'une seule action Lagardère et ne pourra être exercé qu'une seule fois.

Dans le cas où le nombre d'actions apportées à l'offre principale lors de la première période d'offre serait insuffisant pour permettre à Vivendi d'atteindre le seuil de caducité, Vivendi acquerra en numéraire au prix de l'offre dans sa branche principale la quotité d'actions présentées à l'offre dans sa branche subsidiaire nécessaire pour atteindre 51 % du capital de la société existant à la date de clôture de la première période d'offre, soit 71 977 976 actions au 21 février 2022.

En application de l'article 231-9 I du règlement général, l'offre publique sera caduque si Vivendi ne détient pas, à la clôture de la première période d'offre, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote de Lagardère supérieure à 50 %.

Vivendi n'a pas l'intention de demander la mise en œuvre d'un retrait obligatoire à l'issue de l'offre publique ni de demander la radiation des actions de Lagardère d'Euronext Paris.

À l'appui du projet d'offre, le projet de note d'information de Vivendi (article 231-18 du règlement général) a été déposé et est diffusé conformément aux articles 231-13 et 231-16 du règlement général.

Le projet de note en réponse de la société Lagardère comprenant notamment le rapport de l'expert indépendant et l'avis motivé du conseil d'administration sera déposé ultérieurement (article 231-26 I, 2° du règlement général).

Il est rappelé que les dispositions relatives aux interventions sur les titres Lagardère (articles 231-38 à 231-43 du règlement général) et celles relatives aux déclarations des opérations sur les titres Lagardère (articles 231-44 à 231-52 du règlement général) sont applicables.

En cas de succès de son offre et d'obtention des autorisations réglementaires requises, Vivendi souhaite que M. Arnaud Lagardère conserve ses fonctions de Président-Directeur général de la société Lagardère et entend continuer à s'appuyer sur les compétences de ses équipes dirigeantes.

Le calendrier indicatif prévoit une ouverture de l'offre le 14 avril 2022 pour une durée de vingt-cinq jours de Bourse.

(1) Sur la base d'un capital composé de 141 133 286 actions représentant 171 693 464 droits de vote, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général.

2.2. ACQUISITION DE PRISMA MEDIA

Le 14 décembre 2020, Vivendi a déclaré être entré en négociations exclusives pour l'acquisition de 100 % de Prisma Media. Le 23 décembre 2020, Vivendi a déclaré avoir signé une promesse d'achat pour 100 % de Prisma Media. Cette signature fait suite à la période de négociations exclusives avec Gruner+Jahr/Bertelsmann et à l'avis favorable des instances représentatives du personnel de Vivendi.

L'acquisition a été soumise, conformément à la réglementation en vigueur, à l'information-consultation des instances représentatives du personnel de Prisma Media ainsi qu'à la finalisation de la documentation juridique.

L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 29 avril 2021. Le 31 mai 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Prisma Media.

Prisma Media est le numéro un de la presse magazine en France, en print et en digital, comptant une vingtaine de marques de référence.

Au 31 mai 2021, l'écart d'acquisition provisoire s'établit à 208 millions d'euros. 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.

2.3. ACCORDS AVEC FININVEST ET MEDIAFOREUROPE (EX-MEDIASET)

Le 3 mai 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset sont parvenus à un accord global mettant fin à leurs différends en renonçant à tout litige et à toute plainte entre eux.

Vivendi soutiendra le développement international de Mediaset en votant en faveur du transfert du siège de Mediaset aux Pays-Bas et en faveur des résolutions proposées relatives à la suppression du mécanisme de droit de vote double. En outre, Vivendi et Mediaset ont conclu des accords de bon voisinage dans la télévision gratuite et de standstill pour une période de 5 ans.

Le 23 juin 2021, Fininvest a proposé à l'Assemblée générale annuelle de Mediaset la distribution à tous les actionnaires d'un dividende exceptionnel de 30 centimes d'euro par action, pour une mise en paiement le 21 juillet 2021 représentant pour Vivendi un montant total de 102 millions d'euros. Vivendi et Fininvest s'étaient engagés à voter en faveur de cette résolution.

Vivendi s'est engagé à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19 % du capital de Mediaset détenue par Simon Fiduciaria SpA sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de 12 mois, au prix annuel établi.

Le 22 juillet 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset ont annoncé la finalisation de l'accord global du 3 mai 2021 qu'ils ont conclu pour mettre fin à leurs litiges (se reporter à la note 26). Ils renoncent mutuellement à toutes les poursuites et plaintes en cours.

En particulier, Fininvest a acquis 5,0 % du capital de Mediaset détenu directement par Vivendi, au prix de 2,70 euros par action (tenant compte de la date de détachement et du paiement du dividende, qui ont eu lieu respectivement le 19 juillet et le 21 juillet 2021). Vivendi restera actionnaire de Mediaset à hauteur de sa part résiduelle de 4,61 % et sera libre de conserver ou de vendre cette participation à tout moment et à n'importe quel prix.

Le 18 novembre 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset annoncent qu'ils sont convenus d'amender certaines dispositions des accords conclus les 3 mai et 22 juillet 2021 dans la perspective des propositions soumises à l'Assemblée générale de Mediaset du 25 novembre 2021, en particulier l'introduction d'une structure du capital social à deux catégories d'actions (actions ordinaires A et actions ordinaires B), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, prévoyant la conversion de toutes les actions Mediaset existantes en actions ordinaires B et l'attribution d'une action ordinaire A pour chaque action ordinaire B.

En conséquence, compte tenu de l'engagement de Vivendi de vendre la totalité de sa participation dans Mediaset détenue actuellement par Simon Fiduciaria sur le marché à un horizon de cinq ans, il a été convenu le 18 novembre 2021 qu'un cinquième des actions ordinaires A et des actions ordinaires B seront cédées chaque année (à compter du 22 juillet 2021) au prix minimum de 1,375 euro la première année, 1,40 euro la deuxième année, 1,45 euro la troisième année, 1,5 euro la quatrième année et 1,55 euro la cinquième année (à moins que Vivendi

n'autorise la vente de ces titres à un prix inférieur) ; en tout état de cause, Vivendi a le droit de vendre ses actions ordinaires A et/ou actions ordinaires B détenues par Simon Fiduciaria à tout moment si leur prix atteint 1,60 euro. Cela sans préjudice du droit de Fininvest d'acquérir tout titre non vendu à chaque période de 12 mois, au nouveau prix annuel fixé.

Le 25 novembre 2021, Vivendi a voté en faveur des propositions du Conseil d'administration de Mediaset concernant l'introduction d'une structure de capital social à double catégorie d'actions. Les parties se sont accordées, en dérogation partielle de ce qui avait été convenu initialement le 3 mai 2021, pour que Vivendi puisse exercer ses droits de vote associés aux titres qu'il détient directement – et qu'il instruit Simon Fiduciaria afin que ce dernier exerce les droits de vote associés aux titres détenus pour le compte de Vivendi – lors de l'Assemblée générale de Mediaset du 25 novembre 2021 en votant en faveur de la proposition créant une double catégorie d'actions. À compter de cette date, Mediaset est renommée MediaForEurope.

NOTE 3. UNIVERSAL MUSIC GROUP

Comme annoncé le 30 juillet 2018, préalablement à l'introduction en Bourse d'Universal Music Group (UMG), Vivendi a ouvert le capital de sa filiale à 100 % à des partenaires minoritaires stratégiques en cédant 30 % du capital d'UMG pour un montant reçu en numéraire excédant 9 milliards d'euros :

- ▶ 20 % du capital d'UMG cédés au consortium mené par Tencent, soit 10 % cédés le 31 mars 2020, puis 10 % supplémentaires cédés le 29 janvier 2021, pour un montant total reçu en numéraire de 5 689 millions d'euros ;
- ▶ 10 % du capital d'UMG cédés à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées (Pershing Square), soit 7,1 % cédés le 10 août 2021, puis 2,9 % cédés le 9 septembre 2021, pour un montant total reçu en numéraire de 3 949 millions de dollars américains, soit 3 360 millions d'euros.

Comme annoncé le 13 février 2021, Vivendi a soumis à ses actionnaires, qui l'ont approuvé lors de leur Assemblée générale du 22 juin 2021, le projet de distribution de 60 % du capital d'UMG et de sa cotation sur le marché réglementé d'Euronext à la Bourse d'Amsterdam. La cotation d'UMG et la distribution effective de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi sont intervenues respectivement le 21 septembre 2021 et le 23 septembre 2021.

L'incidence des opérations afférentes à UMG sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi s'établit comme suit :

- ▶ plus-value nette de cession de 10 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent (31 mars 2020) : +2 315 millions d'euros ;
 - ▶ plus-value nette de cession de 10 % supplémentaires du capital d'UMG au consortium mené par Tencent (29 janvier 2021) : +2 236 millions d'euros ;
 - ▶ plus-value nette de cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square (10 août et 9 septembre 2021) : +2 738 millions d'euros ;
 - ▶ distribution de 59,87 % d'UMG aux actionnaires de Vivendi SE (21 septembre 2021) : -25 284 millions d'euros ;
 - ▶ plus-value nette de déconsolidation de 70 % d'UMG (23 septembre 2021) : +24 840 millions d'euros ;
- soit une incidence favorable nette s'élevant à +6 331 millions d'euros, compte tenu du recyclage des écarts de conversion (514 millions d'euros) dans la plus-value de déconsolidation d'UMG.

3.1. CESSION DE 20 % DU CAPITAL D'UNIVERSAL MUSIC GROUP AU CONSORTIUM MENÉ PAR TENCENT

Le 6 août 2019, Vivendi a annoncé entrer en négociations préliminaires avec Tencent Holdings Limited (« Tencent ») pour un investissement minoritaire stratégique dans le capital d'UMG. Le 31 décembre 2019, Vivendi a signé un accord avec un consortium mené par Tencent qui prévoyait 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, et l'option pour ce consortium d'acquérir jusqu'à 10 % supplémentaire du capital d'UMG, exerçable jusqu'au 15 janvier 2021, au même prix et dans les mêmes conditions que l'investissement initial.

Le 31 mars 2020, Vivendi a finalisé la cession de 10 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent pour un montant reçu en numéraire de 2 842 millions d'euros.

Le 17 décembre 2020, le consortium a décidé d'exercer l'option afin d'acquérir 10 % supplémentaires du capital d'UMG. Le 29 janvier 2021, Vivendi a finalisé la cession de 10 % supplémentaires du capital d'UMG au consortium mené par Tencent pour un montant reçu en numéraire de 2 847 millions d'euros. Compte tenu des 10 % déjà acquis, le consortium mené par Tencent détenait à cette date 20 % du capital d'UMG.

Conformément aux normes IFRS, la cession de 20 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent a été comptabilisée comme une cession d'intérêts minoritaires et n'affecte donc pas le résultat consolidé. Dans les comptes consolidés de Vivendi, en application de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*, la plus-value de cession de 20 % du capital d'UMG, égale à la différence entre le prix de cession et la valeur dans les comptes consolidés des intérêts minoritaires cédés, est enregistrée directement en augmentation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi pour un montant global net de 4 551 millions d'euros (après frais de cession et après impôt), soit une plus-value nette de 2 315 millions d'euros comptabilisée sur l'exercice 2020 et une plus-value nette de 2 236 millions d'euros comptabilisée sur l'exercice 2021.

3.2. CESSIION DE 10 % DU CAPITAL D'UNIVERSAL MUSIC GROUP À PERSHING SQUARE

Le 4 juin 2021, Vivendi et Pershing Square Tontine Holdings Ltd. (PSTH) sont entrés en discussion en vue de la cession à PSTH de 10 % du capital d'UMG détenus par Vivendi. Le 20 juin 2021, Vivendi avait annoncé la signature d'un accord avec PSTH, pour la cession de 10 % du capital d'UMG, sur une base de valeur d'entreprise de 35 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG.

Le 19 juillet 2021, Vivendi a accepté la demande de PSTH que des fonds d'investissement dans lesquels M. William Ackman détient des intérêts économiques importants ou exerce la direction se substituent pour l'acquisition de 10 % du capital d'UMG annoncée le 20 juin dernier.

Le 10 août 2021, Vivendi a cédé à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées, dirigées par M. William Ackman (Pershing Square), 7,1 % du capital d'UMG pour un montant reçu en numéraire de 2 800 millions de dollars américains, soit 2 389 millions d'euros.

Le 9 septembre 2021, Vivendi a cédé 2,9 % supplémentaires d'UMG à Pershing Square, dans les mêmes conditions que l'investissement initial, pour un montant reçu en numéraire de 1 149 millions de dollars américains, soit 971 millions d'euros.

Compte tenu des 7,1 % déjà acquis, Pershing Square détenait à cette date 10 % du capital d'UMG.

À l'instar des 20 % du capital d'UMG cédés au consortium mené par Tencent, la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square a été comptabilisée, conformément aux normes IFRS, comme une cession d'intérêts minoritaires et n'affecte donc pas le résultat consolidé. Dans les comptes consolidés de Vivendi, en application de la norme IFRS 10, la plus-value de cession de 10 % du capital d'UMG, égale à la différence entre le prix de cession et la valeur dans les comptes consolidés des intérêts minoritaires cédés, est enregistrée directement en augmentation des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi pour un montant net de 2 738 millions d'euros (après frais de cession et après impôt).

3.3. EMPRUNTS BANCAIRES D'UNIVERSAL MUSIC GROUP

Pour rappel, à compter de l'exercice 2020, Universal Music Group, Inc. (UMG Inc.) était emprunteur additionnel sur cinq des huit lignes de crédit bilatérales de Vivendi SE, dans la limite de 750 millions d'euros au 31 décembre 2020, ramené à 450 millions d'euros au 30 juin 2021.

Par ailleurs, UMG Inc. disposait de lignes de crédit en propre à échéance 2021 pour un montant total de 570 millions de dollars américains, soit 470 millions d'euros au 30 juin 2021, dont une ligne de crédit confirmée de 247 millions d'euros à échéance septembre 2021. Au 7 juillet 2021, UMG Inc. les a intégralement remboursées et annulées.

Le 24 mars 2021, Universal Music Group B.V. (UMG B.V.) et UMG Inc. ont obtenu un accord concernant une ligne de crédit bancaire syndiqué revolving de 2 milliards d'euros (tirages effectués en euros pour UMG B.V. et en dollars US pour UMG Inc.) pour une durée de cinq années, assortie de deux options d'extension d'un an.

À cette même date, UMG B.V. a mis en place un emprunt amortissable (« *term loan* ») de 1 milliard d'euros à échéance octobre 2026. La faculté pour UMG de tirer sur ces lignes de financement bancaires était conditionnée à la mise en place d'une stricte autonomie financière (« *ring fencing* ») envers Vivendi. La séparation complète de la trésorerie et des financements de Vivendi et d'UMG est intervenue le 7 juillet 2021, après qu'à cette date les opérations suivantes ont été mises en œuvre :

- la sortie d'UMGT SAS de l'accord de centralisation de la trésorerie (« *cash pooling* ») auprès de Vivendi SE, pour un montant placé de 146 millions d'euros au 30 juin 2021 ;

- le remboursement par UMG Inc. de ses tirages sur les lignes de crédit bancaires bilatérales de Vivendi SE, pour un montant de 216 millions d'euros au 30 juin 2021 ;
- le remboursement de l'emprunt intragroupe d'Universal International Music B.V. (UIM B.V.) auprès de Vivendi SE, pour un montant de 2 368 millions d'euros.

Le 7 juillet 2021, afin notamment de financer le remboursement de l'emprunt intragroupe d'UIM B.V. auprès de Vivendi SE, UMG B.V. a utilisé son emprunt amortissable de 1 milliard d'euros (« *term loan* ») dans sa totalité, ainsi que la ligne de crédit revolving à hauteur de 1,24 milliard d'euros. Par ailleurs, UMG Inc. a tiré cette même ligne pour 500 millions de dollars américains, soit 416 millions d'euros.

3.4. DISTRIBUTION DE 59,87 % DU CAPITAL D'UNIVERSAL MUSIC GROUP ET COTATION

3.4.1. Description de l'opération

Le 13 février 2021, Vivendi a annoncé étudier le projet de distribution de 60 % du capital d'UMG et sa cotation d'ici à la fin de l'année 2021.

Le 26 février 2021, Vivendi et le consortium mené par Tencent ont apporté leurs parts respectives de 80 % et 20 % dans le capital des sociétés Universal International Music B.V. (UIM B.V.) et Universal Music Group Inc. (UMG Inc.) à une holding unique UMG B.V., sur la base d'une valeur d'apport de 33 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG, qui correspond à une valeur d'entreprise de 35 milliards d'euros pour 100 % d'UMG, déterminée à dire d'expert. Cette réorganisation interne de l'actionariat d'UMG était prévue dans le cadre de l'accord signé en décembre 2019 par Vivendi et le consortium mené par Tencent, condition préalable du projet de cotation d'UMG.

Le 29 mars 2021, une Assemblée générale extraordinaire de Vivendi a été convoquée pour modifier les statuts de la société et rendre possible le principe d'une distribution en nature et poursuivre ce projet. Lors de cette Assemblée générale extraordinaire, l'amendement aux statuts de la société, qui permet à Vivendi de distribuer des dividendes ou des acomptes sur dividendes, des réserves ou des primes par voie de remise de biens en nature, y compris sous forme de titres financiers, a été approuvé par un vote favorable de 99,98 % des votes exprimés.

Le 22 juin 2021, en application de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur les cessions et les acquisitions d'actifs significatifs et du Code AFEP-MEDEF, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a été consultée et a émis un avis favorable, à 99,99 % des votes exprimés, sur le projet de distribution exceptionnelle en nature de 60 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi. Dans ce cadre, le Directoire de Vivendi a proposé à ses actionnaires la distribution d'un dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2020 par remise d'actions UMG, représentant un montant distribué de 5 312 millions d'euros, sous la double condition suivante :

- l'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers néerlandaise (*Stichting Autoriteit Financiële Markten – AFM*) sur le prospectus d'admission et l'admission effective des actions UMG aux négociations sur le marché réglementé Euronext Amsterdam ;
- que le Directoire de Vivendi décide, sous réserve qu'un bilan intermédiaire au 30 juin 2021 fasse apparaître un bénéfice distribuable au moins égal au montant de l'acompte dont la distribution est envisagée et dont le montant a été certifié par les Commissaires aux comptes, de compléter le dividende exceptionnel en nature par un acompte sur dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2021 par remise d'actions UMG.

Le 14 septembre 2021, l'AFM a donné son visa sur le prospectus d'admission et l'admission des actions ordinaires d'UMG sur le marché Euronext d'Amsterdam. Par suite et comme prévu, le Directoire de Vivendi a complété le dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2020 par un acompte sur dividende exceptionnel en nature payé au regard du bilan intermédiaire au 30 juin 2021.

Le 21 septembre 2021, la cotation des actions d'UMG a débuté sur le marché Euronext d'Amsterdam. Le cours de Bourse d'ouverture s'est établi à 25,25 euros, valeur de référence applicable aux incidences fiscales de la distribution. Sur cette base :

- ▶ Vivendi a confirmé que la distribution en nature des actions d'UMG aux actionnaires de Vivendi se réaliserait sur la base d'une action UMG distribuée pour chaque action Vivendi éligible ;
- ▶ la valeur totale de la distribution en nature s'est établie à 27 412,3 millions d'euros (25,25 euros par action Vivendi), s'analysant comme suit :
 - un dividende exceptionnel en nature de 5 312,5 millions d'euros (4,89 euros par action Vivendi) payé sur les réserves existantes au 31 décembre 2020, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi le 22 juin 2021,
 - un acompte sur dividende en nature de 22 099,8 millions d'euros (20,36 euros par action Vivendi) payé au regard du bilan intermédiaire au 30 juin 2021, sur décision du Directoire de Vivendi du 14 septembre 2021.

À cette même date du 21 septembre 2021, le détachement de la distribution en nature a eu lieu et la mise en paiement effective est intervenue le 23 septembre 2021.

3.4.2. Traitement comptable de l'opération

Conformément à l'interprétation IFRIC 17 – *Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires*, l'engagement de payer un dividende est comptabilisé dès que ce dividende a été dûment autorisé et qu'il n'est plus soumis à la discrétion de l'entité. En outre, l'engagement de payer un dividende sous la forme d'une distribution d'actifs non monétaires doit être évalué à la juste valeur des actifs à distribuer. Enfin, lorsque l'entité règle le dividende à payer, l'écart entre la valeur comptable des actifs distribués et la valeur comptable du dividende à payer est comptabilisé en résultat.

Le principe de la distribution exceptionnelle en nature de 60 % d'UMG était soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi le 22 juin 2021 (cinquième résolution), qui l'ont approuvé. En pratique, la distribution exceptionnelle en nature a été mise en œuvre au moyen de deux opérations juridiquement distinctes qui sont devenues exécutoires conjointement lorsque les conditions suspensives ont été levées :

- i. la distribution d'un dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2020 par remise d'actions UMG, approuvée lors de l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi le 22 juin 2021 (sixième résolution) ;
- ii. la distribution d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature par remise d'actions UMG, décidée par le Directoire de Vivendi le 14 septembre 2021 au regard du bilan intermédiaire de Vivendi au 30 juin 2021, sous la condition suspensive de l'obtention du visa de l'AFM sur le prospectus d'admission et de la cotation effective d'UMG à la Bourse d'Amsterdam. Jusqu'à cette décision du Directoire, la distribution

exceptionnelle en nature était considérée comme soumise à la discrétion de Vivendi au regard des critères de l'interprétation IFRIC 17.

Le 23 septembre 2021, lors de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % d'UMG, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG. Compte tenu des 20 % déjà cédés au consortium mené par Tencent et des 10 % déjà cédés à Pershing Square, Vivendi a conservé une participation de 10 % dans UMG, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, Vivendi considérant pouvoir exercer une influence notable sur UMG grâce au pacte d'actionnaires concertant signé le 8 septembre 2021 entre Compagnie de l'Odéon, Vivendi et le consortium mené par Tencent (pour une description détaillée, se reporter à la note 24.2.3.).

Dans les comptes consolidés de Vivendi, ces opérations se traduisent comme suit :

- ▶ le 14 septembre 2021, à la suite de la décision du Directoire de Vivendi de distribuer l'acompte sur dividende exceptionnel :
 - conformément à l'interprétation IFRIC 17, Vivendi a comptabilisé le passif de distribution pour un montant de 19 800 millions d'euros, soit 60 % de la juste valeur d'UMG connue à cette date, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres consolidés (part du groupe),
 - conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Vivendi a reclassé UMG comme une activité cédée, dans le compte de résultat et dans le tableau des flux de trésorerie. Pour une information détaillée du retraitement des données précédemment publiées, se reporter à la note 31 ;
- ▶ le 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle :
 - conformément à la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, Vivendi a ajusté dans les comptes consolidés le montant du passif de distribution afin de refléter la juste valeur de 59,87 % d'UMG à cette date, s'établissant à 25 284 millions d'euros, soit le nombre d'actions UMG distribuées (1 085 634 076 actions) multiplié par la valeur retenue de l'action UMG (23,29 euros par action, correspondant à la moyenne du cours de l'action UMG calculée sur la période de cinq jours de Bourse suivants la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle, pondérée par les volumes quotidiens),
 - Vivendi a déconsolidé l'actif net consolidé de 70 % d'UMG,
 - Vivendi a comptabilisé à l'actif du bilan, parmi les titres mis en équivalence, la juste valeur de 10 % dans UMG à cette date, s'établissant à 4 235 millions d'euros, soit le nombre d'actions UMG conservées (181 798 729 actions) multiplié par la valeur retenue de l'action UMG (23,29 euros par action),
 - en contrepartie, Vivendi a enregistré dans le compte de résultat, sur la ligne « Résultat des activités cédées » conformément à la norme IFRS 5, la plus-value de déconsolidation de sa participation de 70 % dans UMG, s'établissant à un montant net de 24 840 millions d'euros (après frais de cession et après impôt), égale à la différence entre la valeur réelle des actifs déconsolidés (59,87 % d'UMG distribués et 10 % d'UMG conservés mis en équivalence) et leur valeur comptable à cette date. Dans ce montant, l'impôt afférent s'élève à 895 millions d'euros (pour une information détaillée, se reporter à la note 8.2).

3.4.3. Compte de résultat des activités cédées

En application de la norme IFRS 5, la ligne « Résultat des activités cédées » du compte de résultat consolidé de Vivendi intègre le résultat net d'UMG sur l'exercice 2020 et sur la période allant du 1^{er} janvier au 22 septembre 2021, avant intérêts minoritaires, ainsi que la plus-value de déconsolidation de 70 % d'UMG, nette d'impôt.

(en millions d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 22 septembre 2021	Exercice clos le 31 décembre 2020
Chiffre d'affaires	5 761	7 432
EBITA	1 099	1 329
Résultat opérationnel (EBIT)	998	1 220
Coût du financement	(12)	(14)
Autres charges et produits financiers	(252)	577
Résultat des activités avant impôt	734	1 783
Impôt sur les résultats	(161)	(412)
Résultat net	573	1 371
Plus-value nette de déconsolidation de 70 % d'UMG	24 840	na
Résultat net des activités cédées	25 413	1 371
Dont part du groupe	25 292	1 241
Intérêts minoritaires	121	130

na : non applicable.

3.4.4. Tableau des flux de trésorerie des activités cédées

En application de la norme IFRS 5, les lignes « Flux de trésorerie des activités cédées » du tableau de flux de trésorerie consolidé de Vivendi intègrent les flux de trésorerie générés par UMG sur l'exercice 2020 et sur la période allant du 1^{er} janvier au 22 septembre 2021, ainsi que l'incidence de la déconsolidation d'UMG.

(en millions d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 22 septembre 2021	Exercice clos le 31 décembre 2020
Résultat opérationnel	998	1 220
Retraitements	152	214
Investissements de contenus, nets	(303)	(1 517)
Marge brute d'autofinancement	847	(83)
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel	(52)	286
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt	795	203
Impôts nets (payés)/encaissés	(192)	(206)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	603	(3)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement	16	(31)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités de financement	1 356	527
Effet de change	19	(36)
Incidence de la déconsolidation d'UMG	(1 482)	na
<i>Dont impact de la déconsolidation d'UMG au 22 septembre 2021</i>	<i>(428)</i>	<i>na</i>
<i>impôt payé par Vivendi SE sur la distribution de 59,87 % du capital d'UMG</i>	<i>(774)</i>	<i>na</i>
<i>autres dépenses payées dans le contexte de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG</i>	<i>(280)</i>	<i>na</i>
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	512	457

na : non applicable.

NOTE 4. IMPACTS PANDÉMIE COVID-19

En 2021, nonobstant les incertitudes créées par la pandémie de Covid-19 et bien que ses impacts aient été plus sensibles pour certains pays ou métiers que pour d'autres, Vivendi a su faire preuve de résilience et s'adapter pour continuer de servir au mieux et divertir ses clients, tout en réduisant ses coûts pour préserver ses marges. Les activités ont montré une bonne résistance, en particulier celles de la télévision payante, de même que Havas Group et Editis. En revanche, comme anticipé, les effets de la crise sanitaire ont continué de peser sur certaines activités telles que Vivendi Village (en particulier les spectacles vivants).

Vivendi analyse en permanence les conséquences actuelles et potentielles de la crise. Il est difficile à ce jour de déterminer comment elle impactera ses résultats sur l'exercice 2022. Le groupe reste néanmoins confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il continue de mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités, ainsi que pour servir et divertir au mieux ses clients et ses publics, tout en respectant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

En 2021, 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.

Au 31 décembre 2021, la situation de trésorerie de Vivendi s'est améliorée de 5 301 millions d'euros, passant d'un endettement financier net de 4 953 millions d'euros au 31 décembre 2020 à une position nette de trésorerie de 348 millions d'euros au 31 décembre 2021. Vivendi dispose par ailleurs de capacités de financement importantes. Au 31 décembre 2021, les lignes de crédit confirmées du groupe étaient disponibles à hauteur de 2,8 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2021, la durée moyenne « économique » de la dette brute financière, 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 4,2 années (contre 4,8 années au 31 décembre 2020).

Pour une information détaillée des emprunts et autres passifs financiers et gestion des risques financiers, se référer à la note 22.

NOTE 5. 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 ajusté (EBITA) correspond 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 :

- ▶ **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).
- ▶ **Editis** : 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.

- ▶ **Prisma Media** : groupe leader en France de presse magazine, de la vidéo en ligne et de l'audience digitale quotidienne.
- ▶ **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, au Royaume-Uni 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.

5.1. COMPTE DE RÉSULTAT PAR MÉTIER

Comptes de résultat consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021	Groupe Canal+	Havas Group	Editis	Prisma Media	Gameloft	Vivendi Village	Nouvelles Initiatives	Corporate	Éliminations et autres	Total Vivendi
Chiffre d'affaires	5 770	2 341	856	194	265	104	89	-	(47)	9 572
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations des immobilisations et hors charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(4 974)	(1 974)	(719)	(164)	(245)	(113)	(141)	(95)	47	(8 378)
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(4)	(4)	(1)	-	(1)	-	-	(5)	-	(15)
EBITDA (*)	792	363	136	30	19	(9)	(52)	(100)	-	1 179
Charges de restructuration	(22)	(6)	(15)	(2)	(1)	(2)	-	(1)	-	(49)
Résultat de cession d'actifs corporels et incorporels	(3)	-	(1)	-	-	-	-	-	-	(4)
Amortissements d'immobilisations corporelles	(137)	(41)	(6)	(1)	(3)	(4)	(7)	(2)	-	(201)
Amortissements d'immobilisations incorporelles hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(114)	(8)	(50)	(1)	(3)	(1)	(4)	(1)	-	(182)
Amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	(37)	(70)	(11)	(5)	(4)	(4)	(3)	(6)	-	(140)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	1	1	-	-	-	-	36	-	52	90
<i>dont Universal Music Group</i>									33	33
<i>Lagardère</i>									19	19
Autres charges et produits opérationnels	-	-	(2)	(1)	-	-	-	-	-	(3)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	480	239	51	20	8	(20)	(30)	(110)	52	690
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(44)	-	(2)	-	(1)	-	(1)	-	(8)	(56)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(1)	-	(1)	-	(200)	(28)	-	-	-	(230)
Résultat opérationnel (EBIT)										404
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles										(13)
Coût du financement										(34)
Produits perçus des investissements financiers										150
Autres charges et produits financiers										(827)
Résultat des activités avant impôt										(320)
Impôt sur les résultats										(218)
Résultat net des activités poursuivies										(538)
Résultat net des activités cédées										25 413
Résultat net										24 875
<i>Dont</i>										
Résultat net, part du groupe										24 692
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe										(600)
Résultat net des activités cédées, part du groupe										25 292
Intérêts minoritaires										183

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

Exercice clos le 31 décembre 2020	Groupe Canal+	Havas Group	Editis	Gameloft	Vivendi Village	Nouvelles Initiatives	Corporate	Éliminations	Total Vivendi
Chiffre d'affaires	5 498	2 137	725	253	40	65	-	(50)	8 668
Charges d'exploitation hors amortissements et dépréciations des immobilisations et hors charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(4 721)	(1 830)	(611)	(257)	(80)	(118)	(132)	50	(7 699)
Charges relatives aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	(10)	(10)	(1)	(3)	(1)	-	(8)	-	(33)
EBITDA (*)	767	297	113	(7)	(41)	(53)	(140)	-	936
Charges de restructuration	(42)	(33)	(6)	(2)	(2)	-	(1)	-	(86)
Résultat de cession d'actifs corporels et incorporels	(10)	(1)	-	-	-	-	-	-	(11)
Amortissements d'immobilisations corporelles	(135)	(43)	(4)	(4)	(5)	(5)	(2)	-	(198)
Amortissements d'immobilisations incorporelles hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(105)	(14)	(47)	(2)	(1)	(4)	-	-	(173)
Amortissement des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	(41)	(84)	(12)	(8)	(4)	(4)	(7)	-	(160)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	1	(1)	-	-	-	(9)	-	-	(9)
Autres charges et produits opérationnels	-	-	(6)	(1)	(6)	-	12	-	(1)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	435	121	38	(24)	(59)	(75)	(138)	-	298
Amortissements des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(46)	-	(2)	(1)	-	(1)	-	-	(50)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel (EBIT)									248
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles									126
Coût du financement									(22)
Produits perçus des investissements financiers									35
Autres charges et produits financiers									12
Résultat des activités avant impôts									399
Impôt sur les résultats									(163)
Résultat net des activités cédées									1 371
Résultat net									1 607
<i>Dont</i>									
Résultat net, part du groupe									1 440
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe									199
Résultat net des activités cédées, part du groupe									1 241
Intérêts minoritaires									167

(*) Mesures à caractère non strictement comptable.

5.1.1. Chiffre d'affaires

Par nature

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Service d'abonnements	5 056	4 940
Publicité	2 751	2 406
Licence de propriété intellectuelle	1 562	1 312
Merchandising et autres	250	60
Éliminations des opérations intersegment	(47)	(50)
Chiffre d'affaires	9 572	8 668

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			
	2021		2020	
France	4 863	51 %	4 448	51 %
Reste de l'Europe	2 200	23 %	1 972	23 %
Amériques	1 264	13 %	1 138	13 %
Afrique	844	9 %	737	9 %
Asie/Océanie	401	4 %	373	4 %
Chiffre d'affaires	9 572	100 %	8 668	100 %

5.2. BILAN PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL**Actifs et passifs sectoriels**

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs sectoriels (a)		
Groupe Canal+	10 369	9 814
Havas Group	5 848	5 438
Editis	1 430	1 372
Prisma Media	341	-
Gameloft	542	734
Vivendi Village	315	309
Nouvelles Initiatives	402	360
Corporate	10 456	5 218
<i>Dont participations mises en équivalence</i>	<i>8 094</i>	<i>3 179</i>
<i>participations cotées</i>	<i>883</i>	<i>1 700</i>
Total Vivendi	29 703	23 245
Universal Music Group	na	13 036
	29 703	36 281
Passifs sectoriels (b)		
Groupe Canal+	3 366	2 946
Havas Group	4 412	4 024
Editis	603	545
Prisma Media	164	-
Gameloft	124	117
Vivendi Village	258	159
Nouvelles Initiatives	76	72
Corporate	436	499
Total Vivendi	9 439	8 362
Universal Music Group	na	5 670
	9 439	14 032

na : non applicable.

(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, 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 et les dettes d'exploitation et autres.

En outre, des informations par secteur opérationnel sont présentées dans les notes suivantes : note 11 « Écarts d'acquisition » et note 12 « Actifs et obligations contractuelles de contenus ».

Actifs sectoriels par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2021		31/12/2020	
France	15 352	52 %	13 197	36 %
Reste de l'Europe	12 036	40 %	11 520	32 %
Amériques	1 157	4 %	10 303	28 %
Afrique	834	3 %	710	2 %
Asie/Océanie	324	1 %	551	2 %
Actifs sectoriels	29 703	100 %	36 281	100 %

Investissements et augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Investissements industriels, nets (capex, net) (a)		
Groupe Canal+	324	305
Havas Group	25	25
Editis	22	7
Prisma Media	2	-
Gameloft	2	1
Vivendi Village	5	5
Nouvelles Initiatives	42	26
Corporate	34	1
	456	370
Augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		
Groupe Canal+	497	327
Havas Group	67	98
Editis	24	6
Prisma Media	3	-
Gameloft	4	8
Vivendi Village	6	18
Nouvelles Initiatives	43	26
Corporate	34	1
	678	484

(a) Correspondent aux sorties nettes de trésorerie liées aux acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

NOTE 6. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

6.1. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIF MOYEN

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Traitement et salaires		1 946	1 742
Charges sociales		496	453
Frais de personnel capitalisés		(27)	(23)
Salaires et charges		2 415	2 172
Rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres	21	15	33
Régimes d'avantages au personnel	20	37	85
Autres		52	49
Frais de personnel		2 519	2 339
<i>Effectif moyen annuel en milliers d'équivalent temps plein</i>		<i>34,3</i>	<i>34,0</i>

6.2. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES RELATIVES AUX CHARGES OPÉRATIONNELLES

Les frais de publicité se sont élevés à 299 millions d'euros sur l'exercice 2021 (contre 249 millions d'euros en 2020).

La charge enregistrée au compte de résultat au titre des contrats de services de capacités satellitaires s'est élevée à 134 millions d'euros sur l'exercice 2021 (contre 130 millions d'euros en 2020).

Les frais de recherche et développement comptabilisés représentent une charge nette de 102 millions d'euros sur l'exercice 2021 (contre 107 millions d'euros en 2020).

6.3. IMPÔTS SUR LA PRODUCTION

Les impôts sur la production se sont élevés à 115 millions d'euros en 2021 (contre 119 millions d'euros en 2020).

NOTE 7. CHARGES ET PRODUITS DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES

7.1. COÛT DU FINANCEMENT

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
(Charge)/produit			
Charges d'intérêts sur les emprunts	22	(41)	(48)
Produits d'intérêts de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des placements		(2)	9
Produits d'intérêts sur les financements intragroupe accordés à UMG		9	17
Coût du financement		(34)	(22)
<i>Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit</i>		<i>(2)</i>	<i>(2)</i>
		(36)	(24)

7.2. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Plus-value et réévaluation liées aux investissements financiers	8	(a) 74
Effet de désactualisation des actifs (b)	-	-
Rendement attendu des actifs de couverture relatifs aux régimes d'avantages au personnel	6	6
Gains de change	3	10
Variation de valeur des instruments dérivés	16	4
Autres	1	5
Autres produits financiers	34	99
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence	(c) (728)	-
Moins-value ou dépréciation d'investissements financiers	(22)	(6)
Effet de désactualisation des passifs (b)	-	(1)
Effet de désactualisation des passifs actuariels relatifs aux régimes d'avantages au personnel	(13)	(14)
Frais et primes sur émissions d'emprunts et lignes de crédit	(2)	(2)
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(19)	(23)
Pertes de change	(15)	(18)
Autres	(62)	(23)
Autres charges financières	(861)	(87)
Total net	(827)	12

(a) Sur l'exercice 2020, il comprenait principalement le complément de prix de 56 millions d'euros que Vivendi avait reçu au titre de la cession de GVT réalisée en 2015, à la suite du dénouement favorable d'un contentieux fiscal au Brésil.

(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.

(c) Se reporter à la note 14.

NOTE 8. IMPÔT

8.1. RÉGIMES DE L'INTÉGRATION FISCALE ET DU BÉNÉFICE MONDIAL CONSOLIDÉ

Vivendi SE bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquies du Code général des impôts. À compter du 1^{er} janvier 2012, Vivendi SE bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2021, principalement les entités de Groupe Canal+, d'Havas Group, d'Editis et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion...).
- 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 mondial consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le Conseil d'État statuant en dernier ressort,

la somme de 366 millions d'euros remboursée à Vivendi, assortie d'intérêts moratoires pour 43 millions d'euros, est définitivement acquise à Vivendi. En conséquence de quoi un produit d'impôt de 409 millions d'euros a été enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2017.

- ▶ Vivendi considérant que les créances d'impôt étranger dont il dispose en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Au terme de la procédure contentieuse engagée par Vivendi devant le Tribunal administratif de Montreuil puis la Cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a obtenu le 19 décembre 2019 une décision favorable du Conseil d'État l'autorisant à utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé. Par ailleurs, fort de la décision de première instance dans son contentieux portant sur l'année 2012, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 a conduit les autorités fiscales à prononcer le remboursement de l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2012 et à dégrever d'office l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2015.
- ▶ Après avoir obtenu gain de cause devant le Conseil d'État, qui a reconnu à Vivendi (i) le droit à l'application du régime de consolidation jusqu'au terme de l'agrément dont elle était titulaire (décision du Conseil du 25 octobre 2017 n° 403320 au titre de l'exercice 2011) et (ii) le droit à l'imputation des créances d'impôts étrangers en sortie de régime conformément aux dispositions de l'article 122 bis du CGI, soit sur 5 années (décision du Conseil du 19 décembre 2019 n° 426730 au titre de l'exercice 2012), Vivendi engage désormais un contentieux portant sur l'opposabilité de la règle de limitation du report à cinq ans. L'objet de ce contentieux est de rétablir au profit de Vivendi le droit à imputer les créances d'impôt restant disponibles, soit un stock de créances restant imputables au 31 décembre 2021 de 793 millions d'euros, sans limitation de durée. Vivendi a donc sollicité des autorités fiscales, par voie de réclamation contentieuse déposée le 25 novembre 2020, le remboursement de l'impôt payé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 pour 7 millions d'euros.
- ▶ La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 s'est traduite comme suit :
 - dans ses comptes au 31 décembre 2019, Vivendi a comptabilisé un produit d'impôt courant d'un montant de 473 millions d'euros, soit 244 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 (218 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires) ;
 - les autorités fiscales ont reversé 223 millions d'euros (218 millions d'euros en principal et 5 millions d'euros d'intérêts moratoires) à Vivendi le 27 décembre 2019. En outre, les autorités fiscales ont reversé 250 millions d'euros à Vivendi dans le courant du mois de janvier 2020, soit le solde de 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires de l'exercice 2012 et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).
- ▶ Cette décision permet à Vivendi de demander le remboursement de tout paiement complémentaire d'impôt sur les sociétés déjà acquitté au titre de la période 2012-2016, notamment après contrôle de ses filiales intégrées, et permettra enfin à Vivendi de payer tout montant futur d'impôt qui lui serait réclamé à la suite du contrôle de sa situation propre, ou de celle de ses filiales intégrées, au titre de la même période 2012-2016.

- ▶ Dans les comptes au 31 décembre 2021, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SE est déterminé de manière estimative. Après prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits admis par les autorités fiscales, Vivendi SE reportait 201 millions d'euros de déficits au 1^{er} janvier 2021, imputés en totalité pour le calcul de l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2021 ; Vivendi SE ne reporte donc plus de déficits au 31 décembre 2021. Vivendi SE conteste toutefois le résultat de ces contrôles en cours et demande le rétablissement de 2 304 millions d'euros de déficits à son profit (se reporter à la note 8.6).

8.2. IMPÔT AFFÉRENT À LA CESSIION D'UMG

Préalablement à l'introduction en Bourse d'UMG, Vivendi a cédé 30 % du capital de sa filiale à des partenaires minoritaires stratégiques : (i) 10 % du capital d'UMG cédés au consortium mené par Tencent le 31 mars 2020 ; (ii) 10 % supplémentaires du capital d'UMG cédés au consortium mené par Tencent le 29 janvier 2021 ; et (iii) 10 % du capital d'UMG cédés à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées (Pershing Square) en deux étapes : 7,1 % cédés le 10 août 2021, puis 2,9 % cédés le 9 septembre 2021.

Sur l'exercice 2020, Vivendi ayant un résultat fiscal déficitaire, la cession de 10 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent était sans incidence sur la charge d'impôt.

Sur l'exercice 2021, l'impôt afférent à la cession de 10 % supplémentaires du capital d'UMG au consortium mené par Tencent et à la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square s'est élevé à 168 millions d'euros. Conformément à la norme IFRS 10, la cession de 20 % du capital d'UMG au consortium mené par Tencent, de même que la cession de 10 % du capital d'UMG à Pershing Square, ont été comptabilisées comme des cessions d'intérêts minoritaires dont la plus-value s'impute sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi. L'impôt afférent a donc été enregistré en diminution des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi suivant le même classement comptable que les plus-values, sous réserve de la fraction de l'impôt relative à la différence entre les valeurs fiscales et comptables dans les comptes consolidés, enregistrée dans le compte de résultat pour 8 millions d'euros, conformément à la norme IAS 12.

En outre, le 21 septembre 2021, Vivendi a distribué 59,87 % du capital d'UMG à ses actionnaires. La mise en paiement effective est intervenue le 23 septembre 2021 compte tenu du délai de règlement-livraison. Sur le plan fiscal, cette distribution est traitée comme une cession de titres. L'impôt afférent à la distribution de 59,87 % du capital d'UMG s'est élevé à 775 millions d'euros, enregistré dans le compte de résultat sur la ligne « Résultat net des activités cédées » conformément à la norme IFRS 5.

Enfin, la différence entre la valeur fiscale de la participation résiduelle de 10,03 % dans le capital d'UMG et sa valeur de mise en équivalence dans les comptes consolidés a conduit à comptabiliser un passif d'impôt différé de 119 millions d'euros, conformément à la norme IAS 12, par la contrepartie du « Résultat net des activités cédées ».

Sur l'exercice 2021, l'impôt afférent aux opérations relatives à UMG s'est élevé à un montant total de 1 063 millions d'euros, essentiellement au titre des plus-values réalisées par Vivendi, dont 895 millions d'euros enregistrés dans le « Résultat net des activités cédées », 8 millions enregistrés dans le « Résultat des activités poursuivies » et 160 millions d'euros enregistrés en diminution des capitaux propres attribuables aux actionnaires de Vivendi.

8.3. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS ET IMPÔT PAYÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Impôt sur les résultats

L'impôt sur les résultats au titre de l'exercice 2021 est une charge nette de 1 273 millions d'euros. Dans ce montant, l'impôt afférent aux opérations relatives à UMG est une charge nette de 1 063 millions d'euros (se reporter à la note 8.2) ; l'impôt sur les résultats comptabilisé au titre des activités poursuivies est une charge nette de 218 millions d'euros, qui se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
<i>(Charge)/produit d'impôt</i>		
Courant		
France	(19)	(60)
Reste de l'Europe	(33)	(8)
États-Unis	(30)	(35)
Reste du monde	(50)	(39)
	(132)	(142)
Différé		
France (a)	(105)	(16)
Reste de l'Europe	2	(17)
États-Unis	14	5
Reste du monde	3	7
	(86)	(21)
Impôt sur les résultats	(218)	(163)

Impôt payé

L'impôt payé au titre de l'exercice 2021 est un décaissement net de 1 047 millions d'euros. Dans ce montant, l'impôt afférent aux opérations relatives à UMG est un décaissement de 940 millions d'euros en France, et l'impôt payé au titre des activités poursuivies est un décaissement de 107 millions d'euros, qui se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
France (b)	11	214
Reste de l'Europe	(20)	(22)
États-Unis	(35)	(30)
Reste du monde	(63)	(45)
Impôt (payé)/encaissé	(107)	117

(a) Inclus une charge de 94 millions d'euros en 2021, contre une charge de 18 millions d'euros en 2020 correspondant à la variation de l'actif d'impôt différé afférent à l'économie d'impôt liée au régime de l'intégration fiscale de Vivendi en France.

(b) Pour rappel, sur l'exercice 2020, à la suite de la décision favorable du Conseil d'État du 19 décembre 2019 concernant les créances d'impôt étranger utilisées par Vivendi, les autorités fiscales ont reversé 250 millions d'euros à Vivendi dans le courant du mois de janvier 2020.

8.4. TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION

(en millions d'euros, hors pourcentage)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies	(538)	236
<i>Neutralisations</i>		
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(77)	(116)
Impôt sur les résultats	218	163
Résultat des activités poursuivies avant impôt et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(397)	283
<i>Taux d'imposition légal en France</i>	<i>28,41 %</i>	<i>32,02 %</i>
Impôt théorique calculé sur la base du taux d'imposition en vigueur en France	113	(91)
Réconciliation de l'impôt théorique à l'impôt réel		
Différences de taux de l'impôt sur les résultats	15	18
Effets des variations des taux d'imposition	2	(7)
Utilisation ou reconnaissance de pertes fiscales	166	141
Dépréciations ou non reconnaissance de pertes fiscales	(86)	(124)
Variation de l'actif d'impôt différé afférent au régime de l'intégration fiscale de Vivendi SE	(94)	(18)
Corrections de la charge d'impôt des exercices antérieurs	1	3
Dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Gameloft	(57)	-
Dépréciation des titres Telecom Italia mis en équivalence	(207)	-
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises	(13)	(28)
Retenues à la source	(29)	(29)
Autres	(29)	(28)
Impôt sur les résultats	(218)	(163)
Taux effectif d'imposition	-54,9 %	57,5 %

8.5. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Évolution des actifs/(passifs) d'impôt différé, nets

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en début de période	(430)	(255)
Produits/(charges) du compte de résultat (a)	(140)	(153)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	21	(31)
Regroupements d'entreprises	22	(2)
Déconsolidation d'Universal Music Group	382	-
Variation des écarts de conversion et autres	(16)	11
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets en fin de période	(161)	(430)

(a) Comprend les produits/(charges) d'impôt d'Universal Music Group jusqu'au 22 septembre 2021 : en application de la norme IFRS 5, ces montants sont reclassés dans la ligne « Résultat net des activités cédées » du compte de résultat consolidé en 2021 et 2020.

Composantes des actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
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 SE (a) (b)	-	711
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale aux États-Unis (a) (c)	-	95
Déficits et crédits d'impôt reportables du Groupe Havas (a)	227	246
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	254	337
Autres	334	776
<i>Dont provisions non déductibles</i>	31	91
<i>avantages au personnel</i>	140	191
<i>besoins en fonds de roulement</i>	21	170
Total impôts différés bruts	815	2 165
<i>Impôts différés non reconnus</i>		
Déficits, créances d'impôt étranger et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale de Vivendi SE (a) (b)	-	(617)
Déficits et crédits d'impôt reportables du groupe d'intégration fiscale aux États-Unis (a) (c)	-	(95)
Déficits et crédits d'impôt reportables du Groupe Havas (a)	(217)	(234)
Déficits et crédits d'impôt reportables des autres entités du groupe (a)	(251)	(327)
Autres	(113)	(155)
Total des impôts différés actifs non reconnus	(581)	(1 428)
Actifs d'impôt différé comptabilisés	234	737
Passifs d'impôt différé		
Réévaluations d'actifs (d)	(138)	(381)
Autres	(257)	(786)
Passifs d'impôt différé comptabilisés	(395)	(1 167)
Actifs/(passifs) d'impôt différé, nets	(161)	(430)

(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 octobre 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 SE en tant que société mère du groupe d'intégration fiscale (se reporter à la note 8.1). Après la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 8.6), il n'existerait plus de déficits reportables au 31 décembre 2021. En France, les déficits sont indéfiniment reportables, et les créances d'impôt étranger sont reportables en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé.

(c) Correspondait 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.

(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.

8.6. LITIGES FISCAUX

Dans le cours normal de ses activités, Vivendi SE 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 2019 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 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 de ses filiales. La Direction de Vivendi considère par conséquent que l'issue des contrôles fiscaux en cours ne devrait 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 SE 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 SE 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, Vivendi a introduit le 30 décembre 2019 une requête devant le tribunal administratif de Montreuil. Par décision en date du 2 décembre 2021, le Tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de Vivendi. Le 9 février 2022, Vivendi a déposé une requête introductive d'appel devant la Cour administrative d'appel de Paris. Une décision est attendue en 2023 au plus tôt.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2013 à 2017 au titre du résultat d'ensemble du groupe, Vivendi SE a reçu une proposition de rectification le 14 juin 2021. La procédure de contrôle fiscal est toujours en cours au 31 décembre 2021.

S'agissant du contrôle fiscal du résultat propre de Vivendi, les autorités fiscales ont proposé le 4 juin 2020 un ensemble de rectifications pour un montant de 33 millions d'euros (en base) pour ces quatre exercices. Cette proposition conduira à rectifier le montant des déficits reportables de Vivendi et ne se traduira par aucune charge d'impôt courant, car tout impôt réclamé sera acquitté au moyen de créances d'impôt étranger. Après réponse de Vivendi le 21 juillet 2020, l'administration a confirmé sa position le 14 septembre 2020. Vivendi ne partage pas intégralement les positions du service de contrôle mais n'entend pas, compte tenu des enjeux, les contester.

S'agissant du contentieux portant sur le droit à reporter ses créances d'impôt étranger en sortie du régime de bénéfice mondiale consolidé sans limitation dans le temps, le greffe du Tribunal administratif de Montreuil a informé Vivendi de la clôture de l'instruction fixée au 29 avril 2022. Une décision est donc attendue en 2022 au plus tôt.

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 2021.

S'agissant de Canal+, par proposition de rectifications en date des 4 juin et 7 juin, les autorités fiscales françaises ont contesté le droit pour Canal+ de ventiler, par nature de service et par taux de TVA, le chiffre d'affaires des offres composites comprenant des services relevant, s'ils étaient commercialisés séparément, de taux de TVA différents. Les autorités fiscales n'ont toutefois pas tenu compte des cas où, par sa méthode de ventilation, Canal+ a majoré sa TVA due au Trésor. De même elles n'ont pas tenu compte du caractère déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés de la TVA dont elles attendent le paiement pour les années 2016 à 2019. Les autorités fiscales entendent de plus assortir ces rappels de pénalités pour manquements délibérés quand bien même Canal+ peut démontrer que sa pratique est le résultat de prises de position formelles de l'administration fiscale tant dans le cadre de réponses directes qui ont pu lui être faites que dans le cadre de contrôles fiscaux antérieurs ou de contentieux engagés antérieurement par les sociétés vérifiées. Par lettre en date du 3 août 2021, Canal+ a formellement contesté ces rappels. À ce jour, aucune réponse aux observations de Canal+ n'a été adressée par les autorités fiscales. Dans ce contexte, 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 liquidation de la TVA de ses filiales. La Direction de Vivendi considère par conséquent que l'issue des contrôles fiscaux en cours ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant enfin de Havas Group, 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 34 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 SA contre la décision de la cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas SA d'obtenir le remboursement du précompte. Toutefois pour rétablir Havas SA 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.

Lors de la cession en mai 2015 à Telefónica Brasil de GVT, Vivendi a réalisé une plus-value qui a fait l'objet d'une retenue à la source au Brésil. Le 2 mars 2020, l'administration fiscale brésilienne a remis en cause les modalités de calcul de cette plus-value et demande à Vivendi le paiement d'une somme de 1 milliard de BRL (soit environ 160 millions d'euros) en droits, intérêts de retard et pénalités. Ce rappel d'impôt ainsi que le refus de prendre en compte la réduction de la plus-value résultant d'ajustements de prix ont été contestés sans succès devant les instances administratives. Vivendi a saisi les tribunaux afin de faire valoir ses droits et estime avoir de fortes chances de succès d'obtenir gain de cause. En conséquence, ce rappel ne fait pas l'objet de provision dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2021.

NOTE 9. RÉSULTAT PAR ACTION

Résultat (en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre			
	2021		2020	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe	(600)	(600)	199	199
Résultat net des activités cédées, part du groupe	25 292	25 292	1 241	1 241
Résultat net, part du groupe	24 692	24 692	1 440	1 440
Nombre d'actions (en millions)				
Nombre d'actions moyen pondéré en circulation (a)	1 076,3	1 076,3	1 140,7	1 140,7
Effet dilutif potentiel lié aux rémunérations payées en actions	-	3,2	-	4,1
Nombre d'actions moyen pondéré ajusté	1 076,3	1 079,5	1 140,7	1 144,8
Résultat par action (en euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	(0,56)	(0,56)	0,17	0,17
Résultat net des activités cédées, part du groupe par action	23,50	23,43	1,09	1,09
Résultat net, part du groupe par action	22,94	22,87	1,26	1,26

(a) Net du nombre moyen pondéré de titres d'autocontrôle (72,5 millions de titres sur l'exercice 2021, comparé à 44,7 millions de titres sur l'exercice 2020).

NOTE 10. CHARGES ET PRODUITS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

10.1. 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	Écarts de conversion		
			Instruments de couverture (b)			
Solde au 31 décembre 2019	(385)	(468)	77	(99)	(28)	(903)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	13	(88)	2	(672)	(165)	(910)
Effet d’impôts	(1)	(30)	-	-	-	(31)
Autres	-	-	-	-	(2)	(2)
Solde au 31 décembre 2020	(373)	(586)	79	(771)	(195)	(1 846)
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	56	33	1	342	36	468
Effet d’impôts	(6)	26	-	-	-	20
Déconsolidation d’Universal Music Group	25	2	(83)	(601)	(9)	(666)
Autres	-	-	-	2	(2)	-
Solde au 31 décembre 2021	(298)	(525)	(3)	(1 028)	(c) (170)	(2 024)

(a) Se reporter à la note 20.

(b) Se reporter à la note 22.7.

(c) Comprend les écarts de conversion en provenance de Telecom Italia pour -194 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre -218 millions d'euros au 31 décembre 2020).

NOTE 11. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition, bruts	16 002	27 924
Pertes de valeur	(6 555)	(13 741)
Écarts d'acquisition	9 447	14 183

11.1. VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	31/12/2020	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion et autres	31/12/2021
Groupe Canal+	5 663	(1)	46	-	(3)	5 705
Havas Group	2 008	-	37	-	71	2 116
Editis	838	-	-	-	-	838
Prisma Media	-	-	(a) 224	-	-	224
Gameloft	600	(b) (200)	(1)	-	-	399
Vivendi Village	156	(2)	4	-	4	162
Nouvelles Initiatives	3	-	-	-	-	3
Universal Music Group	4 915	-	1	(c) (5 128)	(d) 212	-
Total	14 183	(203)	311	(5 128)	284	9 447

(en millions d'euros)	31/12/2019	Pertes de valeur	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion et autres	31/12/2020
Groupe Canal+	5 660	-	12	-	(9)	5 663
Havas Group	2 053	-	45	-	(90)	2 008
Editis	837	-	1	-	-	838
Gameloft	594	-	6	-	-	600
Vivendi Village	162	-	(2)	-	(4)	156
Nouvelles Initiatives	3	-	-	-	-	3
Universal Music Group	5 381	-	7	-	(c) (473)	4 915
Total	14 690	-	69	-	(576)	14 183

(a) Correspond principalement à l'écart d'acquisition provisoire constaté du fait de Prisma Media consolidé depuis le 1^{er} juin 2021 à hauteur de 208 millions d'euros (se reporter à la note 2.2).

(b) La Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2021, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 200 millions d'euros, qui reflète le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente.

(c) Vivendi a déconsolidé Universal Music Group en date du 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi (se reporter à la note 3).

(d) Comprend essentiellement les écarts de conversion du dollar (USD) contre l'euro.

11.2. TEST DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

En 2021, 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 1.3.6.8.

En 2021, nonobstant les incertitudes créées par la pandémie de Covid-19 et bien que ses impacts aient été plus sensibles pour certains pays ou métiers que pour d'autres, Vivendi a su faire preuve de résilience et s'adapter pour continuer de servir au mieux et divertir ses clients, tout en réduisant ses coûts pour préserver ses marges. Les activités ont montré une bonne résistance, en particulier celles de la télévision payante, de même que Havas Group et Editis. En revanche, comme anticipé, les effets de la crise sanitaire ont continué de peser sur certaines activités telles que Vivendi Village (en particulier les spectacles vivants).

Au cours du quatrième trimestre 2021, 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 hormis pour Gameloft, la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT testés excédait sa valeur comptable au 31 décembre 2021.

Vivendi a examiné la valeur de l'écart d'acquisition sur Gameloft. La valeur recouvrable de Gameloft a été déterminée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation, en particulier la valeur d'utilité, fondée sur l'approche DCF

(actualisation des flux de trésorerie futurs). À cet égard, les prévisions de flux de trésorerie et les paramètres financiers utilisés sont les plus récents validés par la Direction du groupe et mis à jour afin de refléter le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente. Sur ces bases, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2021, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition y afférent à hauteur de 200 millions d'euros.

Présentation des UGT ou groupes d'UGT

Secteurs opérationnels	Unités génératrices de trésorerie (UGT)	UGT ou groupes d'UGT testés
Groupe Canal+	Télévision payante en France métropolitaine	Groupe Canal+ hors Studiocanal (b)
	Canal+ International (a)	
	Platforma Canal+ (Pologne)	
	M7 (Europe centrale et Benelux)	
	Télévision gratuite en France	
	Studiocanal	Studiocanal
Havas Group (c)	Havas Creative Group	Havas Group (b)
	Havas Health & You	
	Havas Media Group	
Editis	Editis	Editis
Prisma Media (d)	Prisma Media	Prisma Media
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 et Suisse	Billetterie (Vivendi Ticketing) (b)
	See Tickets Royaume-Uni	
	See Tickets États-Unis	
	See Tickets BV	
Nouvelles Initiatives	Dailymotion	Dailymotion
	Group Vivendi Africa	Group Vivendi Africa

(a) Correspond aux activités de télévision payante en France ultramarine, Afrique et Asie.

(b) Correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

(c) En 2020, les UGT ont été redéfinies afin de refléter l'organisation opérationnelle actuelle de Havas Group reflétant l'intégration des activités Creative et Media au sein des Villages Havas, ainsi que le développement du pôle Health & You. À compter du 31 décembre 2020, Vivendi met en œuvre le test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif aux activités Creative, Health & You et Media au niveau du regroupement d'UGT Havas Group, ce qui correspond au niveau de suivi du retour sur ces investissements.

(d) Au 31 décembre 2021, aucun test de dépréciation de l'écart d'acquisition relatif à Prisma Media n'a été mis en œuvre compte tenu de la proximité entre la date d'acquisition (le 31 mai 2021) et la date de clôture.

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 2022 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	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020
Groupe Canal+	Groupe Canal+ hors Studiocanal (b)	Comparables	Comparables	na	na	na	na
	Studiocanal	DCF	DCF	7,80 %	7,70 %	1,00 %	1,00 %
Havas Group	Havas Group	DCF & comparables (c)	DCF & comparables (c)	8,10 %	7,80 %	1,50 %	1,50 %
Editis	Editis	DCF & comparables	DCF & comparables	6,90 %	6,90 %	1,50 %	1,50 %
Gameloft	Gameloft	DCF & comparables	DCF & comparables	11,00 %	10,00 %	1,50 %	2,00 %
Vivendi Village	Paddington	DCF	DCF	8,50 %	8,80 %	1,00 %	1,00 %
	Spectacles vivants en France	DCF	DCF	10,10 %	9,50 %	1,00 %	1,00 %
	Spectacles vivants au Royaume-Uni	DCF	DCF	10,10 %	10,10 %	1,00 %	1,00 %
	Salles de spectacles en France	DCF	DCF	9,00 %	9,00 %	1,00 %	1,00 %
	Billetterie (Vivendi Ticketing)	DCF	DCF	9,10 %	9,30 %	2,00 %	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) 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.
- (c) Se reporter au renvoi c. du tableau supra.

Sensibilité des valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGT dont la valeur d'utilité est notamment déterminée par la méthode du DCF

31/12/2021					
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 %)
Groupe Canal+					
Studiocanal	7,80 %	+3,55 pts	1,00 %	-7,29 pts	-36 %
Havas Group (a)	8,10 %	+11,62 pts	1,50 %	-30,10 pts	-65 %
Editis	6,90 %	+1,47 pt	1,50 %	-2,65 pts	-24 %
Gameloft	na	na	na	na	na

31/12/2020					
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 %)
Groupe Canal+					
Studiocanal	7,70 %	+1,27 pt	1,00 %	-2,12 pts	-17 %
Havas Group (a)	7,80 %	+8,59 pts	1,50 %	-24,31 pts	-62 %
Editis	6,90 %	+1,14 pt	1,50 %	-2,14 pts	-19 %
Gameloft (b)	na	na	na	na	na

na : non applicable.

(a) Se reporter au renvoi c. du tableau supra.

(b) La Direction de Vivendi considère que la valeur recouvrable de Gameloft au 31 décembre 2020, 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 sa valeur comptable.

NOTE 12. ACTIFS ET OBLIGATIONS CONTRACTUELLES DE CONTENUS

12.1. ACTIFS DE CONTENUS

(en millions d'euros)	31/12/2021		
	Actifs de contenus, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Actifs de contenus
Coût des films et des programmes télévisuels	7 525	(6 971)	554
Droits de diffusion d'événements sportifs	578	-	578
Créations éditoriales	960	(917)	43
Droits et catalogues musicaux	-	-	-
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	-	-	-
Contrats de merchandising et de services aux artistes	-	-	-
Autres	54	(32)	22
Actifs de contenus	9 117	(7 920)	1 197
Déduction des actifs de contenus courants	(874)	13	(861)
Actifs de contenus non courants	8 243	(7 907)	336

(en millions d'euros)	31/12/2020		
	Actifs de contenus, bruts	Amortissements cumulés et pertes de valeur	Actifs de contenus
Coût des films et des programmes télévisuels	7 064	(6 486)	579
Droits de diffusion d'événements sportifs	416	-	416
Créations éditoriales	902	(859)	43
Droits et catalogues musicaux	9 196	(6 866)	2 330
Avances aux artistes et autres ayants droit musicaux	1 859	-	1 859
Contrats de merchandising et de services aux artistes	20	(20)	-
Autres	48	(27)	21
Actifs de contenus	19 505	(14 258)	5 248
Déduction des actifs de contenus courants	(1 366)	20	(1 346)
Actifs de contenus non courants	18 139	(14 238)	3 902

Variation des actifs de contenus

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Solde en début de période	5 248	4 169
Amortissements des actifs de contenus hors ceux liés aux regroupements d'entreprises	(74)	(a) (75)
Amortissements des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	(101)	(a) (108)
Dépréciations des actifs de contenus liés aux regroupements d'entreprises	-	-
Augmentations	2 887	3 987
Diminutions	(2 578)	(2 530)
Regroupements d'entreprises	-	-
Déconsolidation d'Universal Music Group	(4 514)	-
Écarts de conversion et autres	328	(195)
Solde en fin de période	1 196	5 248

(a) Correspond aux amortissements des actifs de contenus tels que publiés dans le Document d'enregistrement universel 2020. Ces montants ne sont pas retraités des impacts de l'application de la norme IFRS 5 sur le compte de résultat consolidé.

12.2. 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)	Paielements futurs minimums au 31/12/2021				Paielements futurs minimums totaux au 31/12/2020
	Total	Échéance			
		2022	2023-2026	Après 2026	
Droits de diffusion de films et programmes	206	206	-	-	174
Droits de diffusion d'événements sportifs	455	455	-	-	275
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	-	-	-	-	2 315
Autres	87	83	3	1	535
Passifs de contenus	748	744	3	1	3 299

Engagements donnés/(reçus) non enregistrés au bilan

(en millions d'euros)	Paielements futurs minimums au 31/12/2021				Paielements futurs minimums totaux au 31/12/2020
	Total	Échéance			
		2022	2023-2026	Après 2026	
Droits de diffusion de films et programmes (a)	3 256	1 220	2 016	20	4 063
Droits de diffusion d'événements sportifs	(b) 2 638	951	1 609	78	2 601
Autres	38	30	7	1	(c) 1 374
Engagements donnés	5 932	2 201	3 632	99	8 038
Droits de diffusion de films et programmes (a)	(112)	(89)	(23)	-	(176)
Droits de diffusion d'événements sportifs	(371)	(145)	(226)	-	(52)
Autres	non chiffrables (c)				
Autres	(7)	(3)	(2)	(2)	(7)
Engagements reçus	(490)	(237)	(251)	(2)	(235)
Total net	5 442	1 964	3 381	97	7 803

(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 de Groupe Canal+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2021, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 40 millions d'euros (52 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de chaîne pour lesquels Groupe Canal+ n'a pas accordé ou obtenu de minimum garanti. Le montant variable de ces engagements, qui ne peut pas être déterminé de manière fiable, n'est pas enregistré au bilan et n'est pas présenté parmi les engagements. Il est comptabilisé en charges de la période durant laquelle la charge est encourue. Sur la base d'une estimation du nombre futur d'abonnés chez Groupe Canal+, les engagements donnés seraient majorés d'un montant net de 22 millions d'euros au 31 décembre 2021, comparé à 380 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution signé avec beIN Sports pour la période du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2025.

En outre, le 8 novembre 2018, Groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de son accord du 7 mai 2015 avec l'intégralité des organisations professionnelles du cinéma (l'ARP, le BLIC et le BLOC), prolongeant ainsi jusqu'au 31 décembre 2022 le partenariat historique de plus de 30 ans entre Canal+ et le cinéma français. Aux termes de cet accord, la chaîne Canal+ est tenue d'investir chaque année 12,5 % de ses revenus dans le financement d'œuvres cinématographiques européennes. En matière audiovisuelle, la chaîne Canal+, en vertu des accords avec les organisations de producteurs et d'auteurs en France, doit consacrer chaque année 3,6 % de ses ressources totales annuelles nettes à des dépenses dans des œuvres patrimoniales. Seuls les films pour lesquels un accord de principe a été donné aux producteurs sont valorisés dans les engagements hors bilan, l'estimation totale et future des engagements au titre des accords avec les organisations professionnelles du cinéma et les organisations de producteurs et d'auteurs n'étant pas connue.

Le 2 décembre 2021, Groupe Canal+ a annoncé la signature d'un accord historique avec les organisations du cinéma français, prolongeant ainsi, jusqu'en 2024 au moins, un partenariat de plus de 30 ans. Cet accord prévoit notamment :

- un investissement garanti de plus de 600 millions d'euros pour les trois prochaines années dans le cinéma français et européen pour Canal+ et Ciné+ ;
- un avancement de la fenêtre de Canal+ dans la chronologie des médias six mois après la sortie en salles, conforme à son statut renouvelé de premier contributeur du cinéma français et européen ;
- une fenêtre de droits exclusifs pour Canal+ de 9 mois minimum, pouvant aller jusqu'à 16 mois avec la deuxième fenêtre ;
- une meilleure capacité d'exposition et de circulation des œuvres sur les antennes cinéma de Groupe Canal+ comme sur myCanal.

(b) Comprend notamment les droits de diffusion de Groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :

- lot 3 du championnat de France de football de Ligue 1 de 2022-2023 et 2023-2024 via l'accord de sous licence signé avec beIN Sports le 12 février 2020. Canal+ a résilié l'accord de sous-licence mais a été enjoint en application de la décision du Tribunal de commerce de Nanterre du 5 août de continuer à exécuter cet accord jusqu'à la décision au fond amené à se prononcer sur la résiliation de cet accord, et ce droit de diffusion fait l'objet d'un contentieux (se reporter à la note Litiges) ;
- Ligue des champions en exclusivité pour les deux lots premium pour les saisons 2022-2023 et 2023-2024, dont Groupe Canal+ a consenti des droits de codiffusion exclusive au groupe Altice par le biais d'un accord de sous-licence, pour les mêmes saisons ;
- Premier League anglaise : le 8 juillet 2021, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de cet accord en France pour 3 saisons supplémentaires, soit de 2022-2023 à 2024-2025. Canal+ poursuit son développement à l'international avec l'acquisition des droits exclusifs de la Premier League en intégralité, à compter de la saison 2022-2023, en République tchèque et Slovaquie pour trois saisons jusqu'à la saison 2024-2025 ;
- Championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité jusqu'à la fin de la saison 2022-2023. Le 3 mars 2021, Groupe Canal+ a annoncé la prolongation de cet accord pour quatre saisons, soit jusqu'à la fin de la saison 2026-2027 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité jusqu'à la saison 2024 ;
- MotoGPTM, Moto2 et Moto3 en exclusivité jusqu'à la saison 2028.

Ces engagements sont comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

(c) Au 31 décembre 2020, concernaient 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 13. CONTRATS DE LOCATION

13.1. DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Au 31 décembre 2021, le montant des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location s'établit à 766 millions d'euros (1 068 millions d'euros au 31 décembre 2020) après déduction des amortissements cumulés et pertes de valeurs pour 583 millions d'euros au 31 décembre 2021 (822 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ces droits d'utilisation concernent les contrats de locations immobilières.

Variation des droits d'utilisation

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Solde en début de période	1 068	1 245
Dotations aux amortissements	(191)	(a) (228)
Acquisitions/augmentations	244	132
Cessions/diminutions	(2)	(1)
Regroupements d'entreprises	26	-
Déconsolidation d'UMG	(397)	-
Écarts de conversion et autres	18	(80)
Solde en fin de période	766	1 068

(a) En 2020, ce montant correspond aux dotations aux amortissements des contrats de location telles que publiées dans le Document d'enregistrement universel 2020. Ce montant n'est pas retraité de l'impact de l'application de la norme IFRS 5 sur le compte de résultat consolidé.

13.2. MATURITÉ DES DETTES LOCATIVES

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
< 1 an	125	221
Entre 1 et 5 ans	469	619
> 5 ans	289	451
Dettes locatives	883	1 291

13.3. CHARGES SUR OBLIGATIONS LOCATIVES

La charge sur obligation locative enregistrée au compte de résultat s'est élevée à 160 millions d'euros sur l'exercice 2021, contre 182 millions d'euros sur l'exercice 2020.

NOTE 14. PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

14.1. PRINCIPALES PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2021, les principales sociétés comptabilisées par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence sont les suivantes :

- ▶ Universal Music Group (UMG) : leader mondial de la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising, dont le siège social est situé à Hilversum (Pays-Bas) ;
- ▶ Lagardère : groupe d'éditions, de médias et commerces de détail en zones de transport de voyageurs, dont le siège social est situé à Paris (France) ;
- ▶ Telecom Italia : opérateur de téléphonie fixe et mobile en Italie et au Brésil, dont le siège social est situé à Milan (Italie) ;
- ▶ Banijay Group Holding : producteur et distributeur de programmes audiovisuels, dont le siège social est situé à Paris (France).

(en millions d'euros)	Pourcentage d'intérêt au		Pourcentage de contrôle au		Valeur nette comptable des sociétés mises en équivalence	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Universal Music Group (a)	10,03 %	90,00 %	10,03 %	90,00 %	4 235	na
Lagardère (b)	45,13 %	29,20 %	22,3 %	22,12 %	1 469	na
Telecom Italia (c)	17,04 %	17,04 %	23,75 %	23,75 %	2 390	3 179
Banijay Group Holding	32,90 %	32,90 %	32,90 %	32,90 %	254	238
Autres					50	125
					8 398	3 542

na : non applicable.

(a) Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 181,8 millions d'actions UMG, représentant 10,03 % du capital et des droits de vote d'UMG. Vivendi a cédé le contrôle et déconsolidé 70 % d'Universal Music Group en date du 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi (se reporter à la note 3). À compter de cette date, UMG est comptabilisé par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence, Vivendi considérant pouvoir exercer une influence notable sur UMG notamment grâce au pacte d'actionnaires conclu entre Compagnie de l'Odé, Vivendi et le consortium mené par Tencent, signé préalablement à l'introduction en Bourse d'UMG et constitutif d'une action de concert au sens du droit néerlandais (pour une information détaillée concernant le pacte d'actionnaires, se reporter à la note 24.2.3.). Au 31 décembre 2021, le cours de Bourse des actions d'UMG était de 24,780 euros par action et la valeur des titres mis en équivalence au bilan consolidé est de 23,29 euros par action.

(b) Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 63,7 millions d'actions Lagardère, représentant 45,13 % du capital de Lagardère, compte tenu des 24,7 millions d'actions acquises auprès d'Amber Capital le 16 décembre 2021, conformément à l'accord conclu entre Vivendi et Amber Capital le 14 septembre 2021. Conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés à l'ensemble des actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par les autorités de concurrence. La participation de Vivendi dans Lagardère s'établira ainsi, durant cette période, à 22,3 % des droits de vote théoriques. À compter du 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence, Vivendi considérant pouvoir exercer une influence notable sur Lagardère après que les assemblées générales des associés commanditaires et des actionnaires commanditaires de Lagardère SCA réunies le 30 juin 2021 ont approuvé la transformation de la société en société anonyme à Conseil d'administration et procédé à l'élection des nouveaux membres du Conseil d'administration de Lagardère SA, dont M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de Vivendi (se reporter à la note 2.1.). Au 31 décembre 2021, le cours de Bourse des actions de Lagardère était de 24,380 euros par action et la valeur des titres mis en équivalence au bilan consolidé est de 23,06 euros par action.

(c) Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 3 640,1 millions d'actions ordinaires avec droit de vote de Telecom Italia, représentant 23,75 % des actions ordinaires avec droit de vote et 17,04 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote. À cette date, le cours de Bourse des actions ordinaires de Telecom Italia (0,434 euro par action) fait apparaître une baisse par rapport au coût moyen d'achat par Vivendi (1,071 euro par action) et à la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence (0,857 euro par action). Sans changement par rapport aux clôtures précédentes, Vivendi a testé la valeur de sa participation dans Telecom Italia, afin de déterminer si sa valeur recouvrable était supérieure à sa valeur comptable. Avec l'aide d'un expert indépendant, Vivendi a mis en œuvre les méthodes usuelles d'évaluation : valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs ; juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes. Nonobstant l'amélioration attendue par Vivendi des perspectives de valorisation de Telecom Italia, Vivendi a déprécié sa participation mise en équivalence à hauteur de 728 millions d'euros (-0,20 euro par action), afin de tenir compte notamment des incertitudes sur l'environnement économique et des changements stratégiques susceptibles d'affecter les perspectives de Telecom Italia. Dans les comptes consolidés de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit ainsi à 0,657 euro par action.

Variation de la valeur des participations mises en équivalence

(en millions d'euros)	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Solde en début de période	3 542	3 520
Acquisitions/augmentations	5 676	119
Cessions/diminutions	-	-
Dépréciation de Telecom Italia	(728)	-
Quote-part dans le résultat net de la période (a)	79	108
Variation des autres éléments du résultat global	36	(166)
Déconsolidation d'Universal Music Group	(103)	-
Dividendes perçus	(76)	(40)
Autres	(28)	1
Solde en fin de période	8 398	3 542

(a) Au 31 décembre 2021, comprend principalement la quote-part dans le résultat net de Universal Music Group, Lagardère, et Telecom Italia. Au 31 décembre 2020, comprenait principalement la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia.

14.2. DONNÉES RELATIVES AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

Sur l'exercice 2021, les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Universal Music Group, Lagardère et Telecom Italia sont les suivants :

(en millions d'euros)	Universal Music Group	Lagardère	Telecom Italia
Bilan	30 juin 2021 (a)	30 juin 2021 (a)	30 septembre 2021 (b)
	<i>Date de publication :</i>	<i>28 juillet 2021</i>	<i>26 juillet 2021</i>
		<i>28 octobre 2021</i>	
Actifs non courants	7 808	5 260	61 916
Actifs courants	2 865	3 096	11 065
Total actif	10 673	8 356	72 981
Capitaux propres	1 487	686	30 640
Passifs non courants	2 308	4 332	28 870
Passifs courants	6 878	3 338	13 471
Total passif	10 673	8 356	72 981
<i>Dont position/(dette) financière nette (c)</i>	<i>205</i>	<i>(1 716)</i>	<i>(22 492)</i>

(en millions d'euros)	Universal Music Group	Lagardère	Telecom Italia
Compte de résultat	Comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (a)	Comptes neuf mois au 30 septembre 2021 (b)	
	<i>Date de publication :</i>	<i>3 mars 2022 (d)</i>	<i>17 février 2022 (e)</i>
		<i>28 octobre 2021</i>	
Chiffre d'affaires	8 504	5 130	11 403
EBITDA/Resop (c)	1 686	249	4 394
Résultat net, part du groupe	886	(101)	22
<i>dont activités poursuivies</i>	<i>886</i>	<i>(103)</i>	<i>22</i>
<i>activités cédées ou en cours de cession</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>-</i>
Quote-part Vivendi dans le résultat net	(a) 25	(a) 19	(b) (13)
Autres éléments du résultat global	11	11	18
Dividendes versés à Vivendi SE	(36)	na	(36)

na : non applicable.

(a) Afin de mettre en équivalence Universal Music Group et Lagardère, Vivendi s'appuie sur les informations financières qu'ils ont publiées. À la date du Directoire de Vivendi arrêtant les états financiers consolidés de l'exercice 2021, Universal Music Group et Lagardère ont publié leur compte de résultat, respectivement le 3 mars 2022 et le 17 février 2022, mais n'ont pas publié leur bilan. Dans l'attente de la publication de leurs états financiers consolidés complets, Vivendi présente le bilan d'Universal Music Group et de Lagardère arrêté au 30 juin 2021, dernier bilan publié. La quote-part de Vivendi dans le résultat net d'Universal Music Group s'élève à 25 millions d'euros, après amortissements des actifs pour -8 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition. Au titre de Lagardère, la quote-part s'élève à 19 millions d'euros et l'allocation du prix d'acquisition est en cours.

(b) 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 2021, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2020 et des neuf premiers mois de l'exercice 2021, soit une quote-part de perte de 13 millions d'euros (après amortissements des actifs pour -60 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition). Au 31 décembre 2020, conformément au décret-loi n° 104/2020 (art. 110, sous-sections 8 et 8 bis), Telecom Italia a bénéficié de la possibilité de réévaluer la valeur fiscale de ses actifs en l'alignant sur leur valeur comptable. En conséquence, à compter de l'exercice 2021, Telecom Italia est en mesure de générer une économie fiscale liée à l'amortissement de la valeur fiscale réévaluée pour un montant net de 5 877 millions d'euros amortissable sur une période de 18 ans. Ainsi, l'économie fiscale courante attendue par Telecom Italia s'élève à 326 millions d'euros par an, soit 56 millions d'euros par an en quote-part Vivendi. Conformément aux méthodes comptables de Vivendi et compte tenu du décalage d'un trimestre dans la comptabilisation de la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia, au 31 décembre 2021, Vivendi a (i) au titre du premier trimestre 2021, extourné sa quote-part (1 009 millions d'euros) du produit d'impôt différé comptabilisé par Telecom Italia au quatrième trimestre 2020 ; (ii) au titre des deuxième, troisième et quatrième trimestres 2021, pris en compte sa quote-part (42 millions d'euros) de l'économie d'impôt courante au titre des neuf premiers mois de l'exercice 2021 de Telecom Italia. Pour information, le résultat net part du groupe de Telecom Italia pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, publié le 3 mars 2022, est une perte s'élevant à -8 652 millions d'euros, en raison notamment de : (i) la dépréciation de l'écart d'acquisition sur les actifs domestiques (-4 120 millions d'euros), ainsi que (ii) la dépréciation partielle (-3 785 millions d'euros) de l'actif d'impôt différé relatif à l'amortissement de la valeur fiscale réévaluée de certains actifs, conformément au décret-loi n° 104/2020 (art. 110, sous-sections 8 et 8 bis), qui avait conduit Telecom Italia à comptabiliser un produit d'impôt différé de 5 877 millions d'euros dans le résultat net part du groupe au quatrième trimestre 2020, non pris en compte par Vivendi. Compte tenu de : (i) la dépréciation (-728 millions d'euros) comptabilisée par Vivendi au 31 décembre 2021 sur ses titres Telecom Italia, ainsi que (ii) la non-prise en compte par Vivendi de sa quote-part (1 009 millions d'euros) du produit d'impôt différé comptabilisé par Telecom Italia au quatrième trimestre 2020, la quote-part de résultat de Telecom Italia comptabilisée par Vivendi au 31 décembre 2021 n'est pas affectée par les dépréciations comptabilisées par Telecom Italia au quatrième trimestre 2021.

(c) Mesures à caractère non strictement comptable, y compris l'EBITDA tel que publiées par Universal Music Group et Telecom Italia, ainsi que le Resop (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées) tel que publié par Lagardère, utilisées comme indicateurs de performance.

(d) Les informations financières publiées par Universal Music Group sont non auditées, le rapport d'audit relatif à la certification étant en cours.

(e) Les procédures d'audit sur les comptes consolidés de Lagardère ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre.

		Comptes neuf mois au 30/09/2020 (a)
(en millions d'euros)		Telecom Italia
	Date de publication :	10 novembre 2020
Actifs non courants		55 819
Actifs courants		9 036
Total actif		64 855
Capitaux propres		21 473
Passifs non courants		33 002
Passifs courants		10 380
Total passif		64 855
<i>Dont dette financière nette (b)</i>		25 632
Chiffre d'affaires		11 657
EBITDA (b)		5 118
Résultat net, part du groupe		1 178
<i>dont activités poursuivies</i>		1 178
<i>activités cédées ou en cours de cession</i>		-
Autres éléments du résultat global, part du groupe		929
Résultat global, part du groupe		249
Quote-part Vivendi dans le résultat net		(a) 186
Autres éléments du résultat global		(c) (159)
Dividendes versés à Vivendi SE		(36)

(a) 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 2020, le résultat de Vivendi prenait en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2019 et des neuf premiers mois de l'exercice 2020, soit une quote-part de profit de 126 millions d'euros (après amortissements des actifs pour -60 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition).

(b) Mesures à caractère non strictement comptable, telles que publiées par Telecom Italia (Alternative Performance Measures).

(c) Comprendait notamment -209 millions d'euros relatifs à des écarts de conversion.

NOTE 15. ACTIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	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)	124	124	-	-	-	-
Niveau 1						
Participations cotées	-	-	-	1 862	-	1 862
Niveau 2						
Participations non cotées	-	-	-	43	-	43
Instruments financiers dérivés	30	6	24	7	3	4
Autres actifs financiers (a)	292	292	-	50	50	-
Niveau 3 – Autres actifs financiers (b)	59	-	59	39	1	38
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global						
Niveau 1 – Participations cotées	1 380	-	1 380	2 095	-	2 095
Niveau 2 – Participations non cotées	10	1	9	20	-	20
Niveau 3 – Participations non cotées	10	-	10	24	-	24
Actifs financiers évalués au coût amorti	258	13	245	210	11	199
Comptes courant Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odéon (a)	700	700	-	70	70	-
Actifs financiers	2 863	1 136	1 727	4 420	135	4 285

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 17.

(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.

15.1. PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS ET ACTIFS FINANCIERS COTÉS

	31/12/2021							
	Nombre d'actions détenues	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (a)	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)			
MediaForEurope (b)	562 096	24,21 %	1,85	na	602	15	(438)	+60/-60
dont Actions A	281 052		1,85	0,90	252			
Actions B	281 044		1,85	1,25	350			
Autres (c)					778	(32)	(113)	
Total					1 380	(17)	(551)	

	31/12/2020							
	Nombre d'actions détenues	Pourcentage d'intérêt	Coût moyen d'achat (a)	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 (b)	340 246	28,80 %	3,70	2,09	710	(195)	(549)	+71/-71
Autres (c)					601	(82)	(81)	
Lagardère (d)	38 297	29,20 %	15,53	20,48	784	189	189	+78/-78
Spotify (e)	6 487	3,44 %	6,58	257,34	1 669	798	1 627	+167/-167
Tencent Music Entertainment (e)	12 246	0,74 %	na	15,74	193	64	193	+19/-19
Total					3 957	774	1 379	

na : non applicable.

(a) Ces montants incluent les frais et taxes d'acquisition.

(b) Le 22 juillet 2021, Fininvest a acquis 5,0 % du capital de Mediaset (dénommée MediaForEurope à compter du 25 novembre 2021) auprès de Vivendi au prix de 2,70 euros par action. Pour une information détaillée, se référer à la note 2.3. Pour rappel, le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie), Vivendi a transféré la fraction de ses droits de vote supérieure à 10 % à une société fiduciaire italienne indépendante (se reporter à la note 26).

(c) Comprend notamment les participations dans MultiChoice (> 15 % du capital au 31 décembre 2021), dans PRISA (9,9 % du capital depuis le 25 janvier 2021) et dans Telefonica (environ 1 % du capital).

(d) À compter du 1^{er} juillet 2021, Lagardère est comptabilisé par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence, se reporter à la note 14.

(e) Au 31 décembre 2020, Spotify et Tencent Music Entertainment étaient détenus par Universal Music Group. Pour rappel, le 23 septembre 2021, Vivendi a déconsolidé Universal Music Group, désormais une société mise en équivalence. Pour une information détaillée, se reporter à la note 3.

15.2. 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 2021, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Universal Music Group, Lagardère et Telecom Italia) qui représente une valeur de marché cumulée de l'ordre de 9,0 milliards d'euros (avant impôts). Vivendi est exposé au risque de fluctuation de la valeur de ces participations : au 31 décembre 2021, les plus ou moins-values latentes afférentes représentent une moins-value nette s'élevant à environ 2,3 milliards d'euros (avant impôts). Une baisse uniforme de 10 % de la valeur du portefeuille de ces participations, valorisées au 31 décembre 2021, aurait une incidence cumulée négative d'environ 0,9 milliard d'euros sur la situation financière de Vivendi.

NOTE 16. ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

16.1. VARIATION NETTE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

(en millions d'euros)	31/12/2020	Variation du BFR opérationnel (a)	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion	Autres (b)	31/12/2021
Stocks	366	(49)	11	(89)	12	5	256
Créances d'exploitation et autres	5 482	447	110	(1 080)	98	(18)	5 039
<i>Dont créances clients</i>	<i>3 645</i>	<i>401</i>	<i>116</i>	<i>(435)</i>	<i>67</i>	<i>(65)</i>	<i>3 729</i>
<i>dépréciation des créances clients</i>	<i>(223)</i>	<i>2</i>	<i>(34)</i>	<i>49</i>	<i>(1)</i>	<i>28</i>	<i>(179)</i>
Éléments d'actif	5 848	398	121	(1 169)	110	(13)	5 295
Dettes d'exploitation et autres	10 095	484	151	(3 910)	247	296	7 363
Autres passifs non courants	916	(11)	1	(708)	13	(164)	47
Éléments de passif	11 011	473	152	(4 618)	260	132	7 410
Variation nette du BFR	(5 163)	(75)	(31)	3 449	(150)	(145)	(2 115)

(en millions d'euros)	31/12/2019	Variation du BFR opérationnel (a)	Regroupements d'entreprises	Cessions réalisées ou en cours	Variation des écarts de conversion	Autres (b)	31/12/2020
Stocks	277	109	-	-	(19)	(1)	366
Créances d'exploitation et autres	5 661	10	18	10	(226)	9	5 482
<i>Dont créances clients</i>	<i>3 979</i>	<i>(206)</i>	<i>18</i>	<i>5</i>	<i>(152)</i>	<i>1</i>	<i>3 645</i>
<i>dépréciation des créances clients</i>	<i>(205)</i>	<i>(12)</i>	<i>(2)</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>(11)</i>	<i>(223)</i>
Éléments d'actif	5 938	119	18	10	(245)	8	5 848
Dettes d'exploitation et autres	10 494	400	23	14	(467)	(369)	10 095
Autres passifs non courants	183	13	4	-	(19)	735	916
Éléments de passif	10 677	413	27	14	(486)	366	11 011
Variation nette du BFR	(4 739)	(294)	(9)	(4)	241	(358)	(5 163)

(a) Hors achats de contenus. En 2020, correspond aux montants tels que publiés dans le Document d'enregistrement universel 2020 ; ne comprend pas les retraitements liés à l'application de la norme IFRS 5 sur le tableau de flux de trésorerie consolidé.

(b) Comprend principalement les variations de BFR relatives aux achats de contenus, aux investissements industriels et autres.

16.2. 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.

16.3. DETTES D'EXPLOITATION ET AUTRES

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020
Dettes fournisseurs		5 104	4 498
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	12.2	-	2 305
Autres		2 259	3 292
Dettes d'exploitation et autres		7 363	10 095

NOTE 17. 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, aux attendus de la décision exprimée par l'ANC et l'AMF en novembre 2018.

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau (a)	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau (a)
Dépôts à terme	124	na	na	-	na	na
Comptes courants Groupe Bolloré – Compagnie de l'Odé (b)	700	na	na	70	na	na
Autres actifs financiers	292	292	2-3	50	50	2
Actifs financiers de gestion de trésorerie	1 116			120		
Trésorerie	278	na	na	314	na	na
Dépôts à terme et comptes courants	2 629	na	na	662	na	na
OPCVM monétaires	220	na	na	-	na	na
Autres actifs financiers	201	201	2	-		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 328			976		
Trésorerie disponible	4 444			1 096		

na : non applicable

(a) Les niveaux de classification de la juste valeur des actifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

(b) Vivendi SE a mis en place des conventions de gestion de trésorerie intragroupe, à des conditions de marché, avec Bolloré SE le 20 mars 2020 et Compagnie de l'Odé le 26 octobre 2021, afin d'optimiser les capacités de placement et de financement, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier (se reporter à la note 24.2).

Sur l'exercice 2021, le taux moyen de rémunération des placements de Vivendi s'est élevé à un taux de placement négatif de -0,04 % (contre un taux de placement positif de +0,35 % en 2020).

17.1. RISQUE DES PLACEMENTS ET RISQUE DE CONTREPARTIE

Vivendi SE centralise les excédents de trésorerie (« cash pooling ») de toutes les entités contrôlées qui (i) ne sont pas soumises aux réglementations locales qui restreignent le transfert des actifs financiers ou (ii) ne sont pas soumises à d'autres engagements contractuels.

Au 31 décembre 2021, la trésorerie disponible du groupe s'élève à 4 444 millions d'euros (contre 1 096 millions d'euros au 31 décembre 2020), dont 3 438 millions d'euros détenus par Vivendi SE (contre 258 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 et/ou court terme élevées (respectivement A- (Standard & Poor's)/A3 (Moody's) et A-2 (Standard & Poor's)/P-2 (Moody's) minimum). Par ailleurs, Vivendi répartit les placements dans un certain nombre d'établissements de crédit qu'il a sélectionnés et limite le montant du placement par support.

17.2. RISQUE DE LIQUIDITÉ

Au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 22.3) 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, les rachats éventuels d'actions dans le cadre des autorisations ordinaires existantes, ainsi que ses projets d'investissements, en particulier les engagements au titre du projet d'offre publique d'achat visant les actions de la société Lagardère SA (se reporter à la note 2.1), au cours des douze prochains mois.

En outre, au 31 décembre 2021, Vivendi détient un portefeuille de participations minoritaires cotées (y compris Universal Music Group, Telecom Italia et Lagardère) pour une valeur de marché cumulée de l'ordre de 9,0 milliards d'euros (avant impôts), contre 5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2020, qui comprenait Spotify et Tencent Music Entertainment, détenus par UMG pour 1,9 milliard d'euros.

NOTE 18. CAPITAUX PROPRES

18.1. ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL DE VIVENDI SE

(en milliers)	31/12/2021	31/12/2020
Nombre d'actions composant le capital social (valeur nominale : 5,5 euros par action)	1 108 561	1 185 996
Titres d'autocontrôle	(63 157)	(93 166)
Nombre net d'actions	1 045 404	1 092 830
Nombre brut de droits de vote	1 143 439	1 262 578
Titres d'autocontrôle	(63 157)	(93 166)
Nombre net de droits de vote	1 080 282	1 169 412

Au 31 décembre 2021, le capital social de Vivendi SE s'élève à 6 097 millions d'euros, divisé en 1 108 561 milliers d'actions. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, il reste 52 milliers d'options de souscription d'actions et 3 760 milliers d'actions de performance en cours de validité (se reporter à la note 21.1), soit une augmentation minimale potentielle du capital social de 21 millions d'euros (soit 0,34 %).

Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 63 157 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 5,70 % du capital, dont 48 151 milliers d'actions adossées à l'annulation, 8 634 milliers d'actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié et 6 372 milliers d'actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance.

Au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, Vivendi détient 65 498 milliers d'actions d'autocontrôle, représentant 5,91 % du capital, dont 50 784 milliers d'actions adossées à l'annulation, 8 634 milliers d'actions adossées aux opérations d'actionnariat salarié et 6 080 milliers d'actions adossées à la couverture de plans d'actions de performance.

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 20 avril 2020, entre le 5 janvier et le 12 février 2021, Vivendi a racheté 7 277 milliers d'actions à un cours moyen de 25,90 euros par action, pour un montant global de 189 millions d'euros.

Le 18 juin 2021, le Directoire de Vivendi a procédé à l'annulation de 37 759 milliers d'actions autodétenues ⁽¹⁾, représentant 3,18 % du capital social, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 aux termes de sa 27^e résolution.

Le 22 juin 2021, l'Assemblée générale des actionnaires a adopté les deux résolutions suivantes concernant les rachats d'actions :

- ▶ le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 29 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2021-2022), et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- ▶ le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 29 euros par action, dans la limite de 50 % du capital social (ou 40 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du programme 2021-2022, qui s'imputent sur ce plafond de 50 %), et d'annuler les actions acquises.

⁽¹⁾ Dont 19 103 milliers d'actions rachetées dans le cadre du précédent programme de rachat (2019-2020) et 18 655 milliers d'actions rachetées dans le cadre du programme de rachat en cours (2020-2021).

18.2. RACHAT ET ANNULATION D' ACTIONS

Sur l'exercice 2021

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021, Vivendi SE a racheté 49 740 milliers de ses propres actions pour un montant global de 691 millions d'euros hors frais et taxes pour un montant de 2 millions d'euros.

Depuis l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 22 juin 2021, les principales opérations sur le capital social de Vivendi SE étaient les suivantes :

	Programme de rachat 2021-2022			Annulation d'actions en milliers d'actions			% du capital (a)
	% du capital (a)	en milliers d'actions	en millions d'euros	Issues du programme de rachat 2020-2021	Autres	Total	
<i>Annulation d'actions autodétenues le 26 juillet 2021</i>				40 903	-	40 903	3,56 %
Rachats effectués entre le 2 août et le 6 août 2021	0,20 %	(b) 2 231	64				
Rachats effectués entre le 21 septembre et le 19 novembre 2021	3,63 %	(b) 40 232	438				
Position au 31 décembre 2021	3,83 %	42 463	502	40 903	-	40 903	3,56 %
Rachats effectués entre le 24 février et le 7 mars 2022 (c)	0,24 %	(b) 2 634	28				
Opérations autorisées par l'AG du 22 juin 2021	4,07 %	45 097	530	40 903	-	40 903	3,56 %

(a) À la date de mise en œuvre du programme.

(b) Actions rachetées en vue de les annuler.

(c) En date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Sur l'exercice 2020

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020, Vivendi SE a racheté 89 240 milliers de ses propres actions à un cours moyen de 24,09 euros par action, pour un montant global de 2 150 millions d'euros hors frais et taxes pour un montant de 7 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2020, Vivendi n'a procédé à aucune annulation d'actions autodétenues.

Le 20 avril 2020, l'Assemblée générale des actionnaires a adopté les deux résolutions suivantes concernant les rachats d'actions :

- 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 ;

- 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 programme 2020-2021, qui s'imputent sur ce plafond de 30 %), et d'annuler les actions acquises.

Depuis l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 20 avril 2020, les principales opérations sur le capital social de Vivendi SE étaient les suivantes :

	Programme de rachat 2020-2021			Annulation d'actions en milliers d'actions			% du capital (a)
	% du capital (a)	en milliers d'actions	en millions d'euros	Issues du programme de rachat 2020-2021	Autres	Total	
Rachats effectués entre le 29 avril et le 20 mai 2020	0,70 %	(b) 8 250	160				
Rachats effectués entre le 28 juillet et le 30 juillet 2020	0,05 %	(c) 609	14				
Rachats effectués entre le 31 juillet et le 20 octobre 2020	2,32 %	(c) 27 549	666				
Rachats effectués entre le 22 octobre et le 31 décembre 2020	2,51 %	(c) 29 811	758				
Position au 31 décembre 2020	5,59 %	66 219	1 598	-	-	-	-
Rachats effectués entre le 5 janvier et le 12 février 2021	0,61 %	7 277	189				
<i>Annulation d'actions autodétenues le 18 juin 2021</i>				37 759	-	37 759	3,18 %
Opérations autorisées par l'AG du 20 avril 2020	6,20 %	73 496	1 787	37 759	-	37 759	3,18 %

(a) À la date de mise en œuvre du programme.

(b) Adossées aux opérations d'actionnariat salarié.

(c) Actions rachetées en vue de les annuler.

18.3. DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE ORDINAIRE EN NUMÉRAIRE AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2021 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 7 mars 2022, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire de 0,25 euro par action. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 9 mars 2022, qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022.

Le 25 juin 2021, au titre de l'exercice 2020, un dividende ordinaire de 0,60 euro par action a été versé (après détachement du coupon le 23 juin 2021), représentant un montant total distribué de 653 millions d'euros.

18.4. DISTRIBUTION EXCEPTIONNELLE EN NATURE DE 59,87 % DU CAPITAL D'UNIVERSAL MUSIC GROUP AUX ACTIONNAIRES DE VIVENDI

Se reporter à la note 3.3.

NOTE 19. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020
Avantages au personnel (a)		478	839
Coûts de restructuration (b)		50	89
Litiges	26	449	411
Pertes sur contrats long terme		48	77
Passifs liés à des cessions (c)		11	10
Autres provisions (d)		109	304
Provisions		1 145	1 730
Déduction des provisions courantes		(467)	(670)
Provisions non courantes		678	1 060

- (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+ (27 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 77 millions d'euros au 31 décembre 2020), de Prisma media (17 millions d'euros) et d'Editis (5 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 1 million d'euros au 31 décembre 2020). Au 31 décembre 2020, les provisions pour restructuration d'UMG s'élevaient à 11 millions d'euros.
- (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.

19.1. VARIATION DES PROVISIONS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2021	2020
Solde en début de période	1 730	1 621
Dotations	243	507
Utilisations	(270)	(206)
Reprises	(122)	(165)
Regroupements d'entreprises	39	6
Déconsolidation d'Universal Music Group	(433)	
Cessions, variation des écarts de conversion et autres	(42)	(33)
Solde en fin de période	1 145	1 730

NOTE 20. RÉGIMES D'AVANTAGES AU PERSONNEL

20.1. 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 20.2.2., infra.

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Régimes à cotisations définies		32	33
Régimes à prestations définies	20.2.2	5	52
Régimes d'avantages au personnel		37	85

20.2. RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

20.2.1. 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 actuaires 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	
	2021	2020	2021	2020
Taux d'actualisation (a)	1,5 %	1,2 %	2,9 %	2,4 %
Taux d'augmentation des salaires	1,6 %	1,4 %	na	na
Duration des engagements (en années)	11,1	14,4	8,0	9,2

na : non applicable.

(a) Une hausse de 50 points du taux d'actualisation (respectivement une baisse de 50 points) se serait traduite en 2021 par une diminution de 0,7 million d'euros de la charge avant impôts (respectivement une augmentation de 0,4 million d'euros) et aurait fait diminuer les engagements de prestations de retraite et prestations complémentaires de 48 millions d'euros (respectivement augmenter ces engagements de 58 millions d'euros).

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations de retraite

	États-Unis		Royaume-Uni		Allemagne		France	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Taux d'actualisation	3,00 %	2,50 %	2,00 %	1,50 %	0,75 %	0,75 %	0,75 %	0,75 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	na	na	1,75 %	1,75 %	3,47 %	3,38 %

na : non applicable.

Hypothèses par pays utilisées pour la comptabilisation des prestations complémentaires

	États-Unis		Canada	
	2021	2020	2021	2020
Taux d'actualisation	3,00 %	2,50 %	2,75 %	2,50 %
Taux d'augmentation des salaires (moyenne pondérée)	na	na	na	na

na : non applicable.

Répartition des actifs de couverture

	31/12/2021	31/12/2020 (a)
Actions	8 %	7 %
Obligations	34 %	28 %
Fonds diversifiés	13 %	9 %
Contrats d'assurance	11 %	37 %
Immobilier	3 %	1 %
Disponibilités et autres	31 %	18 %
Total	100 %	100 %

(a) Inclus les actifs de couverture d'UMG consolidés au 31 décembre 2020.

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 5,8 % pour les catégories avant et après 65 ans en 2021, jusqu'à 4,3 % pour ces catégories d'ici à 2030. En 2021, une progression d'un point de pourcentage du taux d'évolution des coûts aurait fait

augmenter les engagements des plans de prestations complémentaires de 3,4 millions d'euros et progresser la charge avant impôts de 0,1 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 3,1 millions d'euros et diminuer la charge avant impôts de 0,1 million d'euros.

20.2.2. Analyse de la charge comptabilisée et montant des prestations payées

(en millions d'euros)	Prestations de retraite		Prestations complémentaires		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Coût des services rendus	29	29	-	-	29	29
Coût des services passés (a)	(25)	22	-	-	(25)	22
(Gains)/pertes sur liquidation	-	-	-	-	-	-
Autres	1	1	-	-	1	1
Incidence sur les charges administratives et commerciales	5	52	-	-	5	52
Effet de désactualisation des passifs actuariels	11	11	2	3	13	14
Rendement attendu des actifs de couverture	(6)	(6)	-	-	(6)	(6)
Incidence sur les autres charges et produits financiers	5	5	2	3	7	8
Charge de la période comptabilisée en résultat	10	57	2	3	12	60

(a) En 2021, le coût des services passés est un produit net d'exploitation de 25 millions d'euros, qui comprend :

- une charge d'exploitation de 11 millions d'euros (contre 12 millions d'euros en 2020), qui correspond à la prise en compte sur la période d'emploi restante des bénéficiaires du coût résiduel des régimes de retraite additif et différentiel à prestations définies de Vivendi SE, dont l'acquisition des droits est désormais fermée en conséquence de la loi Pacte ;
- un produit d'exploitation de 35 millions d'euros, qui comprend notamment l'incidence (19 millions d'euros) des pertes de droits consécutive aux départs de bénéficiaires intervenus en 2021, notamment dans le cadre de la cession d'UMG, et l'incidence au titre des exercices 2020 et 2021 (9 millions d'euros) du plafonnement des droits cumulés au titre des nouveaux régimes de retraite additif et différentiel à prestations définies de Vivendi SE, mis en place dans le cadre de la loi Pacte.

En 2020, le coût des services passés comprenait également une charge d'exploitation de 9 millions d'euros afférente à la signature d'un avenant daté du 7 décembre 2020 à l'accord d'entreprise de Vivendi SE impactant le régime d'indemnité de fin de carrière.

En 2021, le montant des prestations payées s'élevait à 31 millions d'euros au titre des retraites (31 millions d'euros en 2020), dont 12 millions d'euros par les fonds de couverture (12 millions d'euros en 2020), et à 9 millions d'euros au titre des prestations complémentaires (9 millions d'euros en 2020).

20.2.3. 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 31/12/2021		
		Valeur des engagements	Juste valeur des actifs de couverture	(Provisions)/ actifs nets comptabilisés au bilan
		(A)	(B)	(B)-(A)
Solde en début de période		1 431	639	(792)
Coût des services rendus		31		(31)
Coût des services passés		(25)		25
(Gains)/pertes sur liquidation		(1)	(1)	-
Autres		-	(1)	(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				(7)
Effet de désactualisation des passifs actuariels		16		(16)
Rendement attendu des actifs de couverture			7	7
Incidence sur les autres charges et produits financiers				(9)
Charge de la période comptabilisée en résultat (a)				(16)
Écarts actuariels d'expérience (b)		(21)	-	21
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques		(20)	-	20
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières		(13)	-	13
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	-	-
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				54
Cotisations salariales		2	2	-
Cotisations patronales		-	75	75
Prestations payées par le fonds		(15)	(15)	-
Prestations payées par l'employeur		(40)	(40)	-
Regroupements d'entreprises (c)		15	-	(15)
Cessions d'activités (d)		(419)	(208)	211
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		8	25	17
Solde en fin de période		949	483	(466)
<i>Dont engagements couverts totalement ou partiellement</i>		<i>708</i>		
<i>engagements non couverts (e)</i>		<i>241</i>		
<i>Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel</i>				<i>4</i>
<i>provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (f)</i>	19			<i>(470)</i>

		Régimes à prestations définies		
		Exercice clos le 31/12/2020		
		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		1 472	665	(807)
Coût des services rendus		31		(31)
Coût des services passés		22		(22)
(Gains)/pertes sur liquidation		-	-	-
Autres		-	(1)	(1)
Incidence sur les charges administratives et commerciales				(54)
Effet de désactualisation des passifs actuariels		19		(19)
Rendement attendu des actifs de couverture			9	9
Incidence sur les autres charges et produits financiers				(10)
Charge de la période comptabilisée en résultat (a)				(64)
Écarts actuariels d'expérience (b)		(17)	1	18
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques				-
Pertes/(gains) actuariels liés aux changements d'hypothèses financières		6		(6)
Ajustement lié au plafonnement de l'actif		-	(2)	(2)
Pertes et gains actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global				10
Cotisations salariales		1	1	-
Cotisations patronales		-	58	58
Prestations payées par le fonds		(13)	(13)	-
Prestations payées par l'employeur		(43)	(43)	-
Regroupements d'entreprises		-	-	-
Cessions d'activités		-	-	-
Transferts		-	-	-
Écarts de conversion et autres		(47)	(36)	11
Solde en fin de période		1 431	639	(792)
<i>Dont engagements couverts totalement ou partiellement</i>		<i>969</i>		
<i>engagements non couverts (e)</i>		<i>462</i>		
<i>Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel</i>				<i>10</i>
<i>provisions au titre des régimes d'avantages au personnel (f)</i>	19			(802)

(a) En 2021, comprend la charge relative aux régimes d'avantages au personnel au titre des plans à prestations définies d'UMG jusqu'à la date de déconsolidation en date du 23 septembre 2021. En 2020, correspond à la charge relative aux régimes d'avantages au personnel au titre des plans à prestations définies telle que publiée dans le Document d'enregistrement universel 2020. Ces montants ne sont pas retraités des impacts de l'application de la norme IFRS 5 sur le compte de résultat consolidé.

(b) 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.

(c) Correspond pour l'essentiel à l'impact de l'acquisition le 31 mai 2021 de Prisma Media.

(d) Correspond à l'impact de la déconsolidation d'UMG en date du 23 septembre 2021, à la suite de la mise en paiement effective de la distribution exceptionnelle en nature de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi (se reporter à la note 3).

(e) Certains plans, en accord avec la législation locale ou la pratique locale, ne sont pas couverts par des actifs de couverture. Au 31 décembre 2021, il s'agit principalement des plans de retraite supplémentaires et des plans de prestations complémentaires aux États-Unis. Au 31 décembre 2020, concernaient également les plans de retraite d'UMG en Allemagne.

(f) Dont provision courante de 83 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 72 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020 (c)
Valeur des engagements						
Sociétés établies aux États-Unis	97	104	81	99	178	203
Sociétés établies au Royaume-Uni	343	529	-	3	343	532
Sociétés établies en Allemagne (d)	-	184	-	-	-	184
Sociétés établies en France	375	412	2	3	377	415
Autres	42	88	9	9	51	97
	857	1 317	92	114	949	1 431
Juste valeur des actifs de couverture						
Sociétés établies aux États-Unis	46	46	-	-	46	46
Sociétés établies au Royaume-Uni	330	467	-	-	330	467
Sociétés établies en Allemagne (d)	-	2	-	-	-	2
Sociétés établies en France	99	70	-	-	99	70
Autres	8	54	-	-	8	54
	483	639	-	-	483	639
Provision nette						
Sociétés établies aux États-Unis	(51)	(58)	(81)	(99)	(132)	(157)
Sociétés établies au Royaume-Uni	(13)	(62)	-	(3)	(13)	(65)
Sociétés établies en Allemagne (d)	-	(182)	-	-	-	(182)
Sociétés établies en France	(276)	(342)	(2)	(3)	(278)	(345)
Autres	(34)	(34)	(9)	(9)	(43)	(43)
	(374)	(678)	(92)	(114)	(466)	(792)

(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 20.2.1).

(c) Inclus les engagements et les actifs de couverture d'UMG consolidés au 31 décembre 2020.

(d) Concernaient les plans à prestations définies d'UMG en Allemagne en 2020.

20.2.4. Estimation des contributions et paiements futurs

Pour 2022, les contributions aux fonds de couverture et les paiements aux ayants droit par Vivendi sont estimés à 74 millions d'euros au titre des retraites, dont 3 millions d'euros aux fonds de couverture et 8 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
2022	74	9
2023	26	8
2024	58	8
2025	35	8
2026	35	8
2027-2031	213	33

NOTE 21. RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

21.1. PLANS ATTRIBUÉS PAR VIVENDI SE

21.1.1. Instruments dénoués par émission d'actions

Les opérations sur les instruments en cours intervenues au cours des exercices 2020 et 2021 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 2019	3 078	15,3	5 282
Attribuées	-	na	1 660
Exercées/Inscrites en compte	(a) (1 419)	15,9	(1 173)
Échues	(349)	15,8	-
Annulées	-	na	(b) (425)
Solde au 31 décembre 2020	1 310	14,4	5 344
Attribuées	-	na	-
Exercées/Inscrites en compte	(a) (1 228)	14,4	(1 087)
Échues	(30)	17,2	-
Annulées	-	na	(b) (497)
Solde au 31 décembre 2021	52	11,8	(c) 3 760
Acquises/Exercçables au 31 décembre 2021	52	11,8	-
Droits acquis au 31 décembre 2021	52	11,8	631

na : non applicable.

(a) En 2021, les bénéficiaires ont exercé leurs options de souscription d'actions au cours de Bourse moyen pondéré de 28,4 euros (contre 22,8 euros pour les options exercées en 2020).

(b) Le Conseil de surveillance a arrêté, dans sa séance du 3 mars 2021, après examen par le Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le niveau d'atteinte des objectifs sur les exercices cumulés 2018, 2019 et 2020 pour le plan d'actions de performance attribué par le Conseil de surveillance du 17 mai 2018. Il a constaté que l'ensemble des critères fixés avait été largement atteint. Toutefois, l'impact négatif de la situation en Italie sur la période n'étant pas reflété dans les résultats financiers, le Conseil de surveillance a décidé de ne confirmer l'attribution définitive du plan 2018 d'actions de performance qu'à hauteur de 75 % de l'attribution d'origine. Par conséquent, 380 209 droits à actions de performance attribués en 2018 ont été annulés, dont 43 750 droits annulés concernant les membres du Directoire. En outre, 116 962 droits ont été annulés à la suite du départ de certains bénéficiaires.

Pour le plan d'actions de performance attribué en 2017, le Conseil de surveillance avait 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. Il avait été constaté que l'ensemble des critères fixés avait été largement atteint avec un taux d'attribution maximum de 100 %. Toutefois, l'impact négatif de la situation en Italie n'ayant pas été reflété dans les résultats financiers, le Conseil de surveillance avait décidé de ne confirmer l'attribution définitive du plan 2017 d'actions de performance qu'à hauteur de 75 % de l'attribution d'origine. Par conséquent, 349 403 droits à actions de performance attribués en 2017 avaient été annulés, dont 50 000 droits annulés concernant les membres du Directoire. En outre, 74 839 droits avaient été annulés à la suite du départ de certains bénéficiaires.

(c) La durée résiduelle moyenne avant livraison des actions de performance est de 1,1 année.

Se reporter à la note 18 pour l'impact potentiel sur le capital social de Vivendi SE des plans existants d'options de souscription d'actions et d'actions de performance.

Options de souscription d'actions en cours au 31 décembre 2021

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 11 €	-	na	-
11 €-12 €	52	11,8	0,3
Supérieur à 12 €	-	na	-
	52	11,8	0,3

na : non applicable.

Plan d'attribution d'actions de performance

Sur l'exercice 2021, Vivendi SE n'a pas attribué d'actions de performance (se reporter à la note 21.1.3).

Le 13 février 2020, Vivendi SE a attribué à des salariés et dirigeants 1 595 milliers d'actions de performance, dont 185 milliers aux membres du Directoire. Au 13 février 2020, le cours de l'action s'établissait à 25,19 euros, et le taux de dividendes était estimé à 2,38 %. Après prise en compte du coût lié à la période de conservation des actions (définie infra), le coût de l'incessibilité s'est établi à 7,0 % du cours de l'action au 13 février 2020. Par conséquent, la juste valeur de l'action de performance attribuée était estimée à 21,68 euros, soit une juste valeur globale du plan de 35 millions d'euros.

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 1.3.11.

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 %) ;
 - flux de trésorerie opérationnelle après intérêts et impôts – CFAIT (20 %) 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 du CAC 40 (10 %).

Les hypothèses de valorisation retenues étaient les suivantes :

	2020
Date d'octroi des droits	18 juin
<i>Données à la date d'octroi :</i>	
Cours de l'action (en euros)	22,77
Taux de dividendes estimé	2,64 %
Taux d'intérêt sans risque	-0,48 %
Taux d'emprunt 5 ans in fine	3,91 %
Taux de frais de courtage (repo)	0,36 %
Coût d'incessibilité par action	18,64 %

Les actions attribuées sont de même catégorie que les actions ordinaires composant le capital social de Vivendi SE 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 2021, la charge afférente à l'ensemble des plans d'action de performance s'élève à 15 millions d'euros, comparé à 23 millions d'euros en 2020.

21.1.2. Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier

Sur l'exercice 2021, Vivendi SE n'a pas mis en œuvre d'opération d'actionnariat salarié dans le cadre d'un Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier réservés aux salariés, retraités et mandataires sociaux du groupe.

Le 21 juillet 2020, Vivendi SE a réalisé une opération d'actionnariat salarié par voie de cession d'actions autodétenues dans le cadre d'un Plan d'épargne groupe et d'un plan à effet de levier réservés aux salariés, retraités et mandataires sociaux du groupe. Les actions ont été préalablement rachetées par Vivendi SE dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2019.

Ces actions, soumises à certaines restrictions concernant leur cession ou leur transfert durant une période de cinq ans, sont acquises par les bénéficiaires susvisés avec une décote d'un montant maximal de 15 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de Bourse précédant la date de fixation par le Directoire du prix d'acquisition des actions. La différence entre le prix d'acquisition 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 acquises est estimée et figée à la date de fixation du prix d'acquisition des actions.

Pour le Plan d'épargne groupe (PEG), 1 187 milliers d'actions ont été acquises en 2020 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 16,554 euros. L'avantage accordé aux bénéficiaires, calculé comme la différence favorable entre le prix d'acquisition et le cours de Bourse à la fin de la période de souscription au 18 juin 2020 (décote de 27,3 %), était supérieur au coût d'incessibilité (18,6 %). En 2020, la charge comptabilisée au titre du Plan d'épargne groupe s'est élevée à 2 millions d'euros (hors UMG classée en activité cédée en application de la norme IFRS 5).

Pour le plan à effet de levier, 6 486 milliers d'actions ont été acquises en 2020 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 16,554 euros. Le plan à effet de levier a permis aux salariés, retraités et mandataires sociaux bénéficiaires de Vivendi SE et de ses filiales françaises et étrangères d'acquérir des actions Vivendi en bénéficiant d'une décote et in fine de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action acquise. Un établissement financier mandaté par Vivendi a assuré la couverture de cette opération. Par ailleurs, 193 milliers d'actions ont été acquises à travers une opération d'actionnariat salarié équivalente mise en place pour les salariés des filiales japonaises. En 2020, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier s'est élevée à près de 8 millions d'euros (hors UMG classée en activité cédée en application de la norme IFRS 5).

21.1.3. Versements en numéraire et ajustement partiel dans le cadre de la distribution de 59,87 % du capital d'UMG

Absence d'attribution d'actions de performance en 2021

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 3 mars 2021, a décidé d'autoriser, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le principe de l'attribution d'un montant en numéraire aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe éligibles à l'attribution annuelle d'actions de performance **(8)**, dans les conditions suivantes :

- ▶ réalisation, avant la fin de l'année 2021, du projet de distribution de 60 % d'UMG et de son projet de cotation sur le marché réglementé d'Euronext à la Bourse d'Amsterdam ;
- ▶ dans ce cas, aucune attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2021 en faveur des salariés et dirigeants.

Compte tenu de l'absence d'attribution d'actions de performance Vivendi au titre de l'exercice 2021, les salariés, dirigeants et mandataires sociaux ont bénéficié de l'attribution d'un montant en numéraire, conditionnée à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions Universal Music Group N.V. Ce montant a été fixé à 21 euros bruts par droit théorique à actions de performance 2021, représentant, sur la base d'un nombre de 1 620 809 droits théoriques à actions de performance 2021, un montant de 34 millions d'euros bruts, dont le versement interviendra en 2022, sous condition de présence des bénéficiaires.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement des montants attribués dans ce cadre au Président et aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 25 avril 2022 (une description figure à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021).

(8) En 2020, les plans d'attribution d'actions de performance ont porté sur 1,660 million d'actions.

Non-éligibilité des droits à actions de performance 2019 et 2020 à la distribution exceptionnelle d'une action UMG

Pour rappel, les droits à actions de performance attribués en 2019 et en 2020 n'étaient pas éligibles à la distribution exceptionnelle de 59,87 % du capital d'UMG le 21 septembre 2021, à raison d'une action UMG pour une action Vivendi SE détenue (environ 600 bénéficiaires). En effet, comme indiqué dans le rapport sur le dividende exceptionnel en nature et sur l'acompte sur dividende exceptionnel en nature publié les 19 et 22 avril 2021, ceux-ci ayant été prélevés sur du résultat distribuable, ils n'ont pas donné lieu à l'ajustement des droits des bénéficiaires des plans d'attribution d'actions de performance 2019 et 2020, en application des dispositions de l'article L. 228-99 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 9 mars 2022, a décidé d'autoriser, sur recommandation du Comité de gouvernance, nomination et rémunération, le principe du versement d'un montant de 7 euros bruts pour chacun des 1 264 360 droits à actions de performance définitivement attribués aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe au titre de l'attribution de 2019, sous réserve du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées en 2019 et sous condition de présence des bénéficiaires. Le montant correspondant, soit 9 millions d'euros bruts, sera versé en 2022. Au titre de l'attribution de 2020, le versement d'un montant de 7 euros bruts pourrait s'appliquer dans les mêmes conditions aux 1 422 100 droits à actions de performance qui seraient définitivement attribués aux salariés, dirigeants et mandataires sociaux du groupe. Le montant correspondant, soit 10 millions d'euros bruts, serait versé en 2023.

En application des dispositions du Code de commerce, le principe et le versement des montants attribués dans ce cadre au Président et aux membres du Directoire sont conditionnés à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires (une description figure à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021).

Non-éligibilité de certains droits à actions de performance 2017 et 2018 à la distribution exceptionnelle d'une action UMG

En outre, la Direction de certaines entités du groupe a décidé le versement d'un montant en numéraire pour chacun des droits à actions de performance attribués en 2017 et 2018 à certains salariés non-résidents en France, dont les droits sont acquis au terme d'une période de trois ans mais qui, notamment en raison des réglementations fiscales locales, reçoivent les actions de performance au terme d'une période de cinq ans, et n'étaient donc pas éligibles à la distribution exceptionnelle d'une action UMG en 2021. Le montant correspondant a été fixé à 25,25 euros bruts par action de performance, correspondant au premier cours de cotation d'UMG le 21 septembre 2021. Il s'applique à 118 075 droits à actions de performance au titre de 2017 et à 205 353 droits à actions de performance au titre de 2018, représentant 3 millions d'euros bruts et 5 millions d'euros bruts respectivement, dont le versement intervient en 2021, 2022 et 2023 selon les cas.

21.2. PLAN D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DAILYMOTION

En 2015, certains dirigeants de Dailymotion et d'Universal Music Group ont bénéficié d'un plan d'intéressement à long terme, portant sur une période allant jusqu'au 30 juin 2020, indexé sur l'accroissement de la valeur de Dailymotion par rapport à son prix d'acquisition. Au 30 juin 2020, le plan est échu sans qu'aucun versement n'ait été effectué.

En 2021, certains dirigeants de Dailymotion bénéficient d'un nouveau plan d'intéressement à long terme, portant sur une période allant jusqu'au 30 juin 2023, indexé sur l'accroissement de la valeur de Dailymotion par

rapport à son prix d'acquisition au 30 juin 2015, telle qu'elle ressortirait lors de la cession d'au moins 10 % du capital de la société ou sur la base d'une expertise indépendante réalisée à l'échéance du plan. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement sera calculé sur la base d'un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement. Au 31 décembre 2021, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan.

NOTE 22. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021			31/12/2020		
		Total	Long terme	Court terme	Total	Long terme	Court terme
Emprunts obligataires	22.2	4 050	3 350	700	5 050	4 050	1 000
Emprunts bancaires	22.3	23	-	23	661	-	661
Titres négociables à court terme		-	-	-	310	-	310
Découverts bancaires		4	-	4	10	-	10
Intérêts courus à payer		12	-	12	16	-	16
Effet cumulé du coût amorti	22.1	(12)	(12)	-	(17)	(16)	(1)
Autres		19	13	6	19	11	8
Emprunts évalués au coût amorti		4 096	3 351	745	6 049	4 045	2 004
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires		175	144	31	324	108	(a) 216
Instruments financiers dérivés		8	1	7	28	18	10
Emprunts et autres passifs financiers		4 279	3 496	783	6 401	4 171	2 230
Dettes locatives	13	883	758	125	1 291	1 070	221
Total		5 162	4 254	908	7 692	5 241	2 451

(a) Au 31 décembre 2020, il comprenait l'engagement de 189 millions d'euros comptabilisé au titre du mandat de rachat d'actions propres en cours d'exécution au 31 décembre 2020.

22.1. JUSTE VALEUR DE MARCHÉ DES EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau (a)	Valeur comptable	Juste valeur de marché	Niveau (a)
Valeur de remboursement des emprunts	4 108			6 066		
Effet cumulé du coût amorti	(12)			(17)		
Emprunts évalués au coût amorti	4 096	4 202	1-2	6 049	6 228	1-2
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires	175	175	3	(b) 324	324	1-3
Instruments financiers dérivés	8	8	2	28	28	2
Emprunts et autres passifs financiers	4 279	4 385		6 401	6 580	

(a) Les trois niveaux de classification de la juste valeur des passifs financiers sont définis dans la note 1.3.1.

(b) Comprendait l'engagement ferme (classé en juste valeur de niveau 1) comptabilisé au titre du mandat de rachat d'actions propres en cours d'exécution au 31 décembre 2020 ; du 5 janvier au 12 février 2021, Vivendi a racheté 7 277 milliers de ses propres actions à un cours moyen de 25,90 euros par action, pour un montant de 189 millions d'euros. Pour une information détaillée, se reporter à la note 18.

22.2. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt (%)		Échéance	31/12/2021	31/12/2020
	nominal	effectif			
Emprunts obligataires émis par Vivendi SE					
700 millions d'euros (juin 2019)	0,000 %	0,17 %	Juin 2022	700	700
700 millions d'euros (juin 2019)	0,625 %	0,67 %	Juin 2025	700	700
700 millions d'euros (juin 2019)	1,125 %	1,27 %	Décembre 2028	700	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
500 millions d'euros (mai 2016)	1,875 %	1,93 %	Mai 2026	500	500
1 milliard d'euros (mai 2016)	0,750 %	0,90 %	Mai 2021	(a) -	1 000
Valeur de remboursement des emprunts obligataires				4 050	5 050

(a) Cet emprunt obligataire a été intégralement remboursé le 26 avril 2021.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE sont des obligations inscrites auprès d'Euronext Paris.

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (*negative pledge*) et en matière de rang (clause de *pari-passu*). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (1) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SE était dégradée en dessous du niveau Baa3.

(1) Cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré.

22.3. EMPRUNTS BANCAIRES

Vivendi SE

Dans le cadre de la séparation de la trésorerie et des financements de Vivendi SE et d'Universal Music Group (UMG), mise en œuvre le 7 juillet 2021 (se reporter à la note 3.3.), Vivendi SE a convenu avec ses banques de réduire le montant de ses lignes de crédit.

Le 28 juin 2021, le montant de la ligne de crédit syndiqué de Vivendi SE à échéance janvier 2026 a été ramené à 1,5 milliard d'euros (contre 2,2 milliards d'euros précédemment). Au 7 juillet 2021, le montant des huit lignes de crédit bilatérales de Vivendi SE a été ramené à un montant global de 800 millions d'euros.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas 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.

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des lignes de crédit de Vivendi SE étaient disponibles à hauteur d'un montant de 2,3 milliards d'euros.

Au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, l'ensemble des lignes de crédit de Vivendi SE étaient disponibles à hauteur de 2,3 milliards d'euros.

Havas SA

Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées, non tirées au 31 décembre 2021, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont 150 millions d'euros à échéance 2023, 280 millions d'euros à échéance 2024 et 80 millions d'euros à échéance 2025. L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas soumis au respect de ratios financiers.

Au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, compte tenu des titres négociables à court terme émis et adossés aux lignes de crédit pour un montant de 50 millions d'euros, les lignes de crédit Havas SA étaient disponibles à hauteur de 460 millions d'euros.

Groupe Vivendi

Au 31 décembre 2021, les lignes de crédit confirmées du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 2,8 milliards d'euros.

Au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les lignes de crédit du groupe Vivendi étaient disponibles à hauteur de 2,8 milliards d'euros.

22.4. MATURITÉ DES EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31/12/2021		31/12/2020	
Maturité				
< 1 an (a)	746	18 %	2 004	33 %
Entre 1 et 2 ans	608	15 %	706	12 %
Entre 2 et 3 ans	852	21 %	602	10 %
Entre 3 et 4 ans	701	17 %	851	14 %
Entre 4 et 5 ans	501	12 %	702	11 %
> 5 ans	700	17 %	1 201	20 %
Valeur de remboursement des emprunts	4 108	100 %	6 066	100 %

(a) Comprennent principalement l'emprunt obligataire de Vivendi SE à échéance juin 2022 pour 700 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, ils comprenaient notamment l'emprunt obligataire de Vivendi SE remboursé en avril 2021 pour 1 milliard d'euros, les titres négociables émis par Vivendi SE pour 310 millions d'euros et les lignes de crédit tirées par UMG Inc. pour 635 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La durée moyenne « économique » de la dette brute 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 4,2 années au 31 décembre 2021 (contre 4,8 années au 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2021, les flux de trésorerie futurs non actualisés relatifs aux emprunts et autres passifs financiers s'élèvent à 4 423 millions d'euros (contre 6 584 millions d'euros au 31 décembre 2020) pour une valeur comptable de 4 279 millions d'euros (contre 6 401 millions d'euros au 31 décembre 2020) et sont présentés au sein de l'échéancier contractuel des paiements futurs minimums du groupe de la note 25.1.

22.5. 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. 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 2021, la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt fixe s'élève à 4 073 millions d'euros (contre 5 090 millions d'euros au 31 décembre 2020) et la valeur de remboursement des emprunts à taux d'intérêt variable s'élève à 35 millions d'euros (contre 976 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020, Vivendi n'a souscrit à aucun contrat de swaps de taux d'intérêt.

22.6. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Emprunts par devises

(en millions d'euros)	31/12/2021		31/12/2020	
Euros – EUR	4 074	99 %	5 385	89 %
Dollars US – USD	-	-	(b) 635	10 %
Autres	34	1 %	46	1 %
Valeur de remboursement des emprunts avant couverture	4 108	100 %	6 066	100 %
<i>Swaps de change USD</i>	396		492	
<i>Autres swaps de change</i>	(36)		213	
Total net des instruments de couverture (a)	360		705	
Euros – EUR	4 434	108 %	6 090	100 %
Dollars US – USD	(396)	-10 %	143	3 %
Autres	70	2 %	(167)	-3 %
Valeur de remboursement des emprunts après couverture	4 108	100 %	6 066	100 %

(a) Montants notionnels des instruments de couverture convertis en euros aux taux de clôture.

(b) Correspondait aux lignes de crédit tirées par Universal Music Group Inc. pour 635 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 SE 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 liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, ainsi que les engagements fermes externes contractés dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) et de certains investissements industriels (décodeurs, par exemple) réalisée dans des devises autres que l'euro. Les instruments de couverture sont des contrats de swaps de change, d'achat ou de vente à terme dont les échéances sont majoritairement à moins d'un an. Compte tenu des

couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2021 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative. 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2021						
	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euro	(401)	(121)	(97)	(14)	(169)	4	3
Achats contre euro	1 201	791	104	215	91	23	5
Autres	-	77	(77)	-	-	5	-
	800	747	(70)	201	(78)	32	8
<i>Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change</i>							
Couverture de flux de trésorerie							
Ventes contre euro	(145)	(1)	(15)	(3)	(126)	1	1
Achats contre euro	76	9	6	(4)	65	-	1
Autres	-	16	(16)	-	-	1	-
	(69)	24	(25)	(7)	(61)	2	2
Couverture de juste valeur							
Ventes contre euro	(217)	(93)	(82)	(11)	(31)	3	2
Achats contre euro	939	782	-	145	12	23	3
Autres	-	61	(61)	-	-	4	-
	722	750	(143)	134	(19)	30	5
Couverture économique (a)							
Ventes contre euro	(39)	(27)	-	-	(12)	-	-
Achats contre euro	186	-	98	74	14	-	1
Autres	-	-	-	-	-	-	-
	147	(27)	98	74	2	-	1

	31/12/2020							
	Montants notionnels					Juste valeur		
(en millions d'euros)	Total	USD	PLN	GBP	Autres	Actif	Passif	
Ventes contre euro	(430)	(192)	(71)	(30)	(137)	2	4	
Achats contre euro	1 690	1 026	106	140	418	6	19	
Autres	-	169	(112)	1	(58)	-	5	
	1 260	1 003	(77)	111	223	8	28	
Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change								
Couverture de flux de trésorerie								
Ventes contre euro	(95)	(14)	-	-	(81)	-	1	
Achats contre euro	103	59	-	2	42	-	1	
Autres	-	19	(8)	-	(11)	-	-	
	8	64	(8)	2	(50)	-	2	
Couverture de juste valeur								
Ventes contre euro	(315)	(178)	(71)	(30)	(36)	2	3	
Achats contre euro	931	855	-	67	9	3	18	
Autres	-	102	(102)	1	(1)	-	4	
	616	779	(173)	38	(28)	5	25	
Couverture économique (a)								
Ventes contre euro	(20)	-	-	-	(20)	-	-	
Achats contre euro	656	112	106	71	367	3	-	
Autres	-	48	(2)	-	(46)	-	1	
	636	160	104	71	301	3	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.

22.7. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Valeur au bilan

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021		31/12/2020	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Gestion du risque de taux d'intérêt	22.5	-	-	-	-
Gestion du risque de change	22.6	32	8	8	28
Autres		-	-	-	-
Instruments financiers dérivés		32	8	8	28
Déduction des instruments dérivés courants		(8)	(7)	(4)	(10)
Instruments financiers dérivés non courants		24	1	4	18

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 31 décembre 2019	-	(4)	81	77
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	2	-	2
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Effet d'impôts	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2020	-	(2)	81	79
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	-	1	-	1
Recyclage dans le résultat de la période	-	-	-	-
Effet d'impôts	-	-	-	-
Déconsolidation d'Universal Music Group	-	-	(83)	(83)
Solde au 31 décembre 2021	-	(1)	(2)	(3)

22.8. NOTATION DE LA DETTE FINANCIÈRE

La notation de Vivendi au 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrétant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	
Moody's	Dette long terme senior non garantie (unsecured)	Baa2	Perspective Négative

NOTE 23. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

23.1. RETRAITEMENTS

(en millions d'euros)	Note	Exercices clos le 31 décembre	
		2021	2020
Éléments relatifs aux activités d'exploitation sans incidence sur la trésorerie			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	5	809	581
Variation des provisions, nettes		(78)	215
Autres éléments du résultat opérationnel sans incidence sur la trésorerie		(5)	5
Autres			
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles		(90)	9
Résultat sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		4	11
Retraitements		640	821

23.2. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE

En 2021, la distribution de 59,87 % d'Universal Music Group n'a pas eu d'incidence sur la trésorerie (se reporter à la note 3). En 2020, il n'y a pas eu d'activité significative d'investissement et de financement sans incidence sur la trésorerie.

NOTE 24. 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 et comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ;
- ▶ 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.

24.1. MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est actuellement composé de 13 membres, dont 1 représentant des actionnaires salariés et 2 représentants des salariés. Il compte 7 femmes, soit un taux de 55 % (les deux représentants des salariés ne sont 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 2021 et 2020, la composition du Conseil de surveillance a été modifiée comme suit :

- ▶ l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE du 22 juin 2021 a renouvelé les mandats de M^{me} Véronique Driot-Argentin en qualité de membre du Conseil de surveillance et de Mme Sandrine Le Bihan en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les actionnaires salariés, en application de l'alinéa 2 de l'article 8-I.1 des statuts, pour une durée de quatre ans ;
- ▶ l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE du 20 avril 2020 a renouvelé le mandat de M. Yannick Bolloré et a nommé M. Laurent Dassault en qualité de membres du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Par ailleurs, à cette même date, le Conseil de surveillance a renouvelé le mandat de M. Yannick Bolloré en qualité de Président du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans.

Dans sa séance du 23 septembre 2020, le Comité de la Société Européenne a désigné M^{me} Athina Vasiliogiannaki en qualité de représentant des salariés au sein du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans. Par ailleurs, le Comité social et économique de Vivendi SE a renouvelé le mandat de M. Paulo Cardoso en qualité de représentant des salariés au sein du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans à partir du 19 octobre 2020.

Au titre de l'exercice 2021, la rémunération brute de M. Yannick Bolloré, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE s'est élevée à 400 000 euros (contre 400 000 euros au titre de l'exercice 2020), sur laquelle s'impute un montant alloué en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence ») à hauteur de 60 000 euros (contre 60 000 euros au titre de l'exercice 2020).

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 1 662 197 euros bruts en 2021 (dont un versement de 180 000 euros bruts au titre de l'exercice 2021 et une part variable de 420 000 euros bruts versée en 2021 au titre de l'exercice 2020), contre 1 662 197 euros bruts en 2020 (dont une part variable de 600 000 euros bruts versée en 2020 au titre de l'exercice 2019). Compte tenu de l'absence d'attribution d'actions de

performance Vivendi au titre de l'exercice 2021, le Président-Directeur général de la société Havas a bénéficié de l'attribution d'un montant de 315 000 euros bruts, conditionnée à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions Universal Music Group N.V., dont le versement interviendra en 2022. Le 13 février 2020, le Président-Directeur général de la société Havas avait bénéficié d'une attribution de 15 000 actions de performance Vivendi (valorisation comptable : 325 200 euros (1)), sous réserve du respect des conditions de performance, telles que décrites dans la note 21.1.1.

Au titre de l'exercice 2021, le montant brut de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance de Vivendi SE s'est élevé à un montant global de 1 238 571 euros (contre 1 150 000 euros au titre de l'exercice 2020).

Directoire

Le Directoire est actuellement composé de sept membres.

Au cours de l'exercice 2021, le montant des rémunérations brutes versées par le groupe Vivendi aux membres du Directoire s'élève à 12,5 millions d'euros (contre 11,9 millions d'euros versés en 2020). Ce montant comprend :

- ▶ la rémunération fixe à hauteur de 7,1 millions d'euros (contre 6,0 millions d'euros en 2020) ;
- ▶ la rémunération variable à hauteur de 4,8 millions d'euros versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 (contre 5,3 millions d'euros versés en 2020 au titre de l'exercice 2019) ;
- ▶ 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 et au responsable de haut niveau s'est élevée à 2,1 millions d'euros en 2021 (contre 3,1 millions d'euros en 2020).

Le régime collectif de retraite additif est décrit dans la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire pour l'exercice 2021, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 22 juin 2021, et qui figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, visé aux articles L. 22-10-20 et L. 225-68 du Code de commerce, à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2020. Le Conseil de surveillance du 9 mars 2022 a constaté l'atteinte des critères de performance qui s'appliquent au taux d'accroissement au titre de l'exercice 2021 des droits au titre de ce régime. La charge constatée par Vivendi au titre des engagements de retraite des membres du Directoire et du responsable de haut niveau s'élève à 7,2 millions d'euros en 2021 (16,5 millions d'euros en 2020). Le montant des engagements nets de retraite concernant les membres du Directoire et le responsable de haut niveau au titre des régimes collectifs de retraite additifs s'élève à un montant global de 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 (72,4 millions d'euros au 31 décembre 2020). Conformément à l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les éléments d'information sur les engagements au titre des régimes de retraite additifs figurent dans les éléments de rémunération du Président et des membres du Directoire, à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021.

(1) 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 (se reporter à la note 21.1.1 pour une description de la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 21,68 euros pour l'attribution du 13 février 2020.

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, avait décidé de :

- renforcer de 80 % à 90 % le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement de l'indemnité ;
- 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.

Compte tenu de l'absence d'attribution d'actions de performance Vivendi au titre de l'exercice 2021, le Président du Directoire a bénéficié de l'attribution d'un montant de 840 000 euros bruts, conditionnée à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions Universal Music Group N.V. Conformément à l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, le versement de ce montant est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 25 avril 2022 (se reporter à la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire pour l'exercice 2021, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 22 juin 2021, et qui figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, visé aux articles L. 22-10-20 et L. 225-68 du Code de commerce, à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2020. Le 13 février 2020, le Président du Directoire avait bénéficié d'une attribution de 40 000 actions de performance Vivendi (valorisation comptable : 867 200 euros **(1)**), sous réserve du respect des conditions de performance, telles que décrites dans la note 21.1.1.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui figure à la section 2 du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2021 contient une description détaillée de la politique de rémunération des mandataires sociaux de la société pour l'exercice 2022. 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 2021 ou attribués au titre du même exercice.

Autre responsable de haut niveau

Le Conseil de surveillance, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, dans sa séance du 15 avril 2019, avait 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, M. Vincent Bolloré a perçu une rémunération, ainsi que des avantages en nature, s'élevant à un montant global de 1 220 851,86 euros bruts en 2021 (dont une part variable de 450 000 euros bruts versée en 2021 au titre de l'exercice 2020), contre 964 962 euros bruts en 2020 (dont une part variable de 450 000 euros bruts versée en 2020 au titre de l'exercice 2019). Compte tenu de l'absence d'attribution d'actions de performance Vivendi au titre de l'exercice 2021, le Conseiller du Président du Directoire a bénéficié de l'attribution d'un montant de 420 000 euros bruts, conditionnée à la réalisation en 2021 du projet de cotation et de distribution des actions Universal Music Group N.V., dont le versement interviendra en 2022. Le 13 février 2020, il avait bénéficié d'une attribution de 20 000 actions de performance Vivendi (valorisation comptable : 433 600 euros **(1)**), sous réserve du respect des conditions de performance, telles que décrites dans la note 21.1.1.

24.2. GROUPE BOLLORÉ – COMPAGNIE DE L'ODET (EX-FINANCIÈRE DE L'ODET SE)

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.

Au 31 décembre 2020, le Groupe Bolloré détenait 320 521 374 actions Vivendi, auxquelles étaient attachés 375 309 383 droits de vote, soit 27,03 % du capital et 29,73 % des droits de vote bruts de Vivendi SE via les Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor, filiales à 100 % de Bolloré SE.

Le 25 mai 2021, la société par actions simplifiée Compagnie de Cornouaille **(2)** a déclaré avoir franchi individuellement en hausse le seuil de 25 % du capital de Vivendi SE et détenir individuellement 320 511 374 actions Vivendi, représentant 350 293 383 droits de vote, soit 27,01 % du capital et 28,29 % des droits de vote de Vivendi **(3)**. Ce franchissement de seuil résulte de la fusion-absorption de la société Financière de Larmor par la société Compagnie de Cornouaille intervenue à cette même date.

À cette occasion, M. Vincent Bolloré, indirectement par l'intermédiaire des sociétés Compagnie de Cornouaille et Compagnie de l'Odét (précédemment dénommée « Financière de l'Odét SE ») **(4)** qu'il contrôle, n'a franchi aucun seuil et détient à cette date, directement et indirectement, 325 058 806 actions Vivendi SE, représentant 354 833 558 droits de vote, soit 27,39 % du capital et 28,66 % des droits de vote de Vivendi SE **(3)** (Avis AMF n° 221C1222 du 27 mai 2021).

Le 25 juin 2021, dans le cadre du versement par Vivendi SE du dividende au titre de l'exercice 2020 à ses actionnaires, le Groupe Bolloré a reçu un dividende de 198 millions d'euros (contre un dividende au titre de l'exercice 2019 de 192 millions d'euros versé en 2020).

Le 23 septembre 2021, dans le cadre de la distribution par Vivendi SE de 59,87 % du capital d'Universal Music Group N.V. (UMG) à ses actionnaires (se reporter à la note 3), le Groupe Bolloré a reçu 326 506 933 actions d'UMG (dont Compagnie de l'Odét 5 995 559 actions et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille 320 511 374 actions). Pour mémoire, préalablement à cette distribution, Compagnie de l'Odét et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille avaient acquis respectivement 2 et 98 actions d'UMG auprès de Vivendi SE (se reporter infra à la note 24.2.3).

Au 31 décembre 2021, M. Vincent Bolloré, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés Compagnie de l'Odét et Compagnie de Cornouaille qu'il contrôle, détient 326 572 434 actions Vivendi SE, auxquelles sont attachés 340 164 809 droits de vote, soit 29,46 % du capital et 29,75 % des droits de vote bruts de Vivendi SE.

(1) 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 (se reporter à la note 21.1.1 pour une description de la valorisation des instruments dénoués par émission d'actions). Elle est de 21,68 euros pour l'attribution du 13 février 2020.

(2) Contrôlée par Bolloré SE, qui est contrôlé au plus haut niveau par M. Vincent Bolloré.

(3) Sur la base d'un capital composé de 1 186 700 603 actions, représentant 1 238 224 305 droits de vote, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du Règlement général.

(4) Depuis le 26 mai 2021, la dénomination sociale de Financière de l'Odét SE est « Compagnie de l'Odét ».

24.2.1. Conventions de trésorerie entre Vivendi SE, Bolloré SE et Compagnie de l'Odé

Le 26 octobre 2021, Vivendi SE et Compagnie de l'Odé ont conclu un accord portant sur une convention de gestion de trésorerie intragroupe à des conditions de marché afin d'optimiser les capacités d'investissement et de financement au sein des deux groupes, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier. Dans le cadre de cette convention de gestion de trésorerie, Vivendi SE a placé 100 millions d'euros auprès de Compagnie de l'Odé, remboursable à première demande de Vivendi SE. Au 31 décembre 2021, l'encours de ce placement s'élève à 100 millions d'euros.

Le 20 mars 2020, Vivendi SE et Bolloré SE ont conclu un accord portant sur une convention de gestion de trésorerie intragroupe à des conditions de marché afin d'optimiser les capacités d'investissement et de financement au sein des deux groupes, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier. Au 31 décembre 2021, l'encours de ce placement s'élève à 600 millions d'euros (comparé à 70 millions d'euros au 31 décembre 2020), remboursable à première demande de Vivendi SE.

24.2.2. Convention réglementée entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odé concernant Mediaset

Le 4 mai 2021, Vivendi SE et Compagnie de l'Odé ont signé un accord dans le cadre des négociations transactionnelles entre Vivendi SE et les sociétés Mediaset et Fininvest.

Les sociétés Mediaset et Fininvest ont en effet souhaité que Financière de l'Odé SE, agissant tant pour elle-même que pour ses filiales, souscrive pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, un engagement de « *standstill* » concernant le capital des sociétés Mediaset et Mediaset España, ainsi que celui de toute société détenant une participation supérieure à 3 % dans le capital de l'une ou de l'autre. Cet engagement est assorti, entre autres, d'obligations de désinvestissement et de pénalités, et de l'interdiction d'exercer les droits attachés aux actions concernées.

Compagnie de l'Odé a accepté de souscrire, pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, l'engagement de « *standstill* » susvisé. En contrepartie, Vivendi SE, s'est engagée à prendre en charge, sans limitation de montant ni de durée, la totalité des conséquences, préjudices, frais et coûts que pourrait emporter pour Compagnie de l'Odé ou ses filiales la violation avérée ou alléguée, des obligations souscrites par Vivendi SE aux termes de cet engagement de « *standstill* », et ce sans que Compagnie de l'Odé perde pour autant la maîtrise des contentieux dont elle ferait le cas échéant l'objet.

Compagnie de l'Odé détenant indirectement plus de 10 % des droits de vote de Vivendi SE, et quatre de ses administrateurs étant membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de Vivendi SE, le Conseil de surveillance de Vivendi SE, dans sa séance du 3 mai 2021, a autorisé, après examen, la signature de cet accord entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odé conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

La signature de cet accord entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odé, permet à cette dernière de prendre l'engagement demandé et satisfait ainsi une condition nécessaire à la conclusion de la transaction envisagée avec les sociétés Mediaset et Fininvest, après plusieurs années de contentieux (se reporter à la note 26).

Les informations relatives à cet accord ont été publiées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-30 du Code de commerce.

En application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE le 22 juin 2021.

24.2.3. Conventions réglementées entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odé et Compagnie de Cornouaille concernant Universal Music Group N.V.

Dans le cadre de la distribution exceptionnelle en nature par Vivendi SE à ses actionnaires de 59,87 % du capital de la société Universal Music Group N.V. (UMG) et de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent, ainsi que Compagnie de l'Odé et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille, qui ont reçu ensemble 18 % du capital de UMG, se sont engagés le 8 septembre 2021 à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant total au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.

À cet effet, à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent et les sociétés Compagnie de l'Odé et Compagnie de Cornouaille s'engagent à voter en faveur de toutes les résolutions de distribution conformes à cette politique de dividende et contre toute résolution en déviant, ainsi qu'à faire inscrire à l'ordre du jour des assemblées générales d'UMG, le cas échéant, une résolution ayant pour objet une distribution conforme à cette politique de dividende. En outre, et pendant un délai de deux années expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle d'UMG devant se tenir en 2024, les parties useront de leurs pouvoirs pour garantir au consortium mené par Tencent deux membres au Conseil d'administration d'UMG tant que ceux-ci détiennent ensemble au moins 10 % du capital d'UMG, et un membre pour au moins 5 % du capital ensemble.

La durée de ce pacte est de 5 ans à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam. Il est décrit dans le prospectus relatif à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam (1).

Cet accord caractérise, au sens du droit hollandais, une action de concert entre les parties signataires, qui détiennent ensemble une participation de l'ordre de 48 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature. Afin que les parties ne soient pas exposées à l'obligation de déposer une offre publique obligatoire, dont le seuil est fixé en droit hollandais à 30 % des droits de vote, l'action de concert a été renforcée par l'inclusion, notamment, d'une déclaration de concert, d'une clause de coopération des parties en vue des assemblées générales et de divers engagements des parties usuels en la matière qui n'affectent cependant pas les transferts d'actions que Vivendi SE pourrait envisager postérieurement à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam et pendant la durée du pacte. Cet accord permet ainsi aux parties de bénéficier d'une clause dite de « *grand-père* » (*grandfathering*) les exemptant de déposer une offre publique obligatoire portant sur 100 % du capital de UMG tant qu'elles détiendront, ensemble, au moins 30 % des droits de vote de UMG – il est à ce titre rappelé qu'à chaque action UMG est assorti un droit de vote.

Aussi, dans la perspective de l'entrée en vigueur de ce pacte et afin que la qualité d'actionnaire d'UMG coïncide avec ses parties dès avant l'admission des actions UMG sur Euronext Amsterdam, soit avant l'obtention du visa de l'Autorité hollandaise des marchés financiers (*Autoriteit Financiële Markten*) le 14 septembre 2021, Vivendi SE a cédé, le 8 septembre 2021, 100 actions UMG sur les 1 813 241 160 actions composant le capital d'UMG à cette date, à Compagnie de l'Odé et Compagnie de Cornouaille proportionnellement à la participation de chacune dans Vivendi SE, soit respectivement 2 et 98 actions UMG.

(1) Le prospectus est disponible sur les sites de Vivendi (www.vivendi.com/actionnaires-investisseurs/operations-financieres/) et d'UMG (<https://investors.universalmusic.com/>).

Compagnie de l'Odét détenant indirectement, par l'intermédiaire de Compagnie de Cornouaille, plus de 10 % des droits de vote de Vivendi SE, et quatre des administrateurs de Compagnie de l'Odét étant membres du Conseil de surveillance (MM. Yannick Bolloré et Cyrille Bolloré) ou du Directoire (MM. Gilles Alix et Cédric de Bailliencourt) de Vivendi SE, le Conseil de surveillance de Vivendi SE, dans sa séance du 28 juillet 2021, a autorisé, après examen, la signature de cet accord de concert entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odét et Compagnie de Cornouaille, ainsi que la signature de cette cession de 100 actions UMG de Vivendi SE à Compagnie de l'Odét et Compagnie de Cornouaille, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Cet accord de concert et cette cession répondent aux conditions d'application prévues par le droit hollandais pour bénéficier de l'exemption à l'offre publique obligatoire vis-à-vis d'UMG tant que les parties à l'accord de concert détiendront, ensemble, au moins 30 % de ses droits de vote.

Le prix de cet accord de concert est nul pour les parties. Le prix de cette cession de 100 actions UMG est de 18,20 euros par action, soit 1 820 euros. Ce prix correspond à l'évaluation résultant des travaux d'expertise financière menés par le cabinet PwC et confirmés par le cabinet EY, à l'occasion des opérations d'apport ayant abouti à la réunion, le 26 février 2021, au sein d'UMG de 100 % du capital de Universal Music Group Inc. et de Universal International Music B.V.

Les informations relatives à ces accords ont été publiées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-30 du Code de commerce.

En application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, ces conventions sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE qui se tiendra le 25 avril 2022.

24.3. CONVENTION RÉGLEMENTÉE ENTRE VIVENDI SE ET LAGARDÈRE SA

Comme annoncé les 9 et 16 décembre 2021, Vivendi SE détient désormais 45,13 % du capital de Lagardère SA (se reporter aux notes 2.1 et 14).

Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA auprès de la Commission européenne et des autres autorités de concurrence compétentes seront déposées par Vivendi SE au cours de l'année 2022. L'agrément de l'Arcom ⁽¹⁾ sur le changement d'actionnariat indirect des filiales de Lagardère éditrices de services de radiodiffusion aura par ailleurs lieu d'être sollicité par ces dernières en fonction du résultat de l'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère SA que Vivendi SE ne détient pas, dont le dépôt du projet est prévu d'ici à février 2022.

Afin de préparer les notifications réglementaires requises, Vivendi SE et Lagardère SA sont convenus d'échanger certaines informations, aux termes d'un accord dit de « *clean team* », de confidentialité et de coopération réciproque conclu le 20 décembre 2021.

(1) L'Arcom, Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique, succède au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et à la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (Hadopi) à compter du 1^{er} janvier 2022.

Un tiers indépendant a été mandaté par Lagardère SA et Vivendi SE, aux coûts exclusifs de cette dernière, pour assurer la mise en place et la gestion de la *clean team* de chaque partie, qui peut recevoir les informations confidentielles de l'autre partie strictement nécessaires à la préparation des notifications réglementaires requises. Les échanges d'informations sont assurés par ce tiers indépendant sous le contrôle des conseils juridiques externes des parties.

M. Arnaud de Puyfontaine étant Président du Directoire de Vivendi SE et administrateur de Lagardère SA, le Conseil de surveillance de Vivendi SE, dans ses séances du 15 septembre et du 18 novembre 2021, a autorisé, après examen, la signature de cet accord de *clean team*, de confidentialité et de coopération, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Cet accord permet aux parties de préparer les demandes d'autorisation susvisées, tout en limitant leurs échanges aux informations strictement nécessaires, en conformité avec la réglementation applicable et les garanties appropriées.

Le coût total de cet accord, calculé à partir d'un taux horaire moyen de 370 euros bruts, sera fonction du temps de travail effectif du tiers indépendant, non connu à ce jour.

Les informations relatives à cet accord ont été publiées dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-30 du Code de commerce.

En application des dispositions de l'article L. 225-88 du Code de commerce, cette convention est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi SE, qui se tiendra le 25 avril 2022.

24.4. AUTRES OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les autres parties liées de Vivendi sont les entreprises sur lesquelles Vivendi exerce une influence notable (soit essentiellement Universal Music Group, Telecom Italia, Banijay Group Holding et Lagardère à compter du 1^{er} juillet 2021 : se reporter à la note 14) 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 jusqu'à fin 2020).

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), Interparfums (contrôlé par M. Philippe Bénac, Vice-Président du Conseil de surveillance de Vivendi) et le groupe Dassault (dont M. Laurent Dassault est mandataire social et, à compter du 20 avril 2020, membre du Conseil de surveillance de Vivendi).

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs		
Actifs financiers non courants	135	113
<i>Dont prêts à Banijay Group Holding et Lov Banijay</i>	118	97
Créances d'exploitation et autres	47	53
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	5	5
<i>Universal Music Group (a)</i>	3	3
<i>Lagardère (b)</i>	1	na
<i>Telecom Italia (c)</i>	34	36
<i>Banijay Group Holding (d)</i>	1	2
Autres actifs financiers courants	700	70
<i>Dont compte courant Bolloré SE (e)</i>	600	70
<i>compte courant Compagnie de l'Odé (e)</i>	100	na
Passifs		
Dettes d'exploitation et autres	20	48
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	12	14
<i>Universal Music Group (a)</i>	1	21
<i>Lagardère (b)</i>	-	na
<i>Banijay Group Holding (d)</i>	1	5
Obligations contractuelles, nettes non enregistrées au bilan	66	87
<i>Dont Banijay Group Holding (d)</i>	55	97
	Exercices clos le 31 décembre	
	2021	2020
Compte de résultat		
Produits d'exploitation	64	84
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	5	5
<i>Universal Music Group (a)</i>	10	31
<i>Lagardère (b)</i>	-	na
<i>Telecom Italia (c)</i>	12	12
<i>Banijay Group Holding (d)</i>	8	2
<i>Autres (Interparfums, groupe NUXE et groupe Dassault) (f)</i>	1	-
Charges opérationnelles	(90)	(101)
<i>Dont Groupe Bolloré</i>	(37)	(28)
<i>Universal Music Group (a)</i>	(7)	(5)
<i>Lagardère (b)</i>	(2)	na
<i>Banijay Group Holding (d)</i>	(31)	(41)
<i>Autres (Interparfums, groupe NUXE et groupe Dassault) (f)</i>	-	-

na : non applicable.

- (a) Depuis le 23 septembre 2021, Vivendi a cédé le contrôle d'Universal Music Group (détenant Vevo), qui n'est plus consolidé par intégration globale et désormais mis en équivalence, restant une partie liée de Vivendi. Par ailleurs, au 31 décembre 2020, Universal International Music B.V. empruntait auprès de Vivendi SE 2 368 millions d'euros, et Universal Music Group Treasury plaçait ses excédents de trésorerie auprès de Vivendi SE pour un montant de 815 millions d'euros.
- (b) Depuis le 1^{er} juillet 2021, Lagardère est une nouvelle partie liée de Vivendi.
- (c) 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) : les produits d'exploitation s'élèvent à 8,9 millions d'euros pour Havas Group (8,5 millions d'euros en 2020), 3,0 millions d'euros pour Gameloft (3,1 millions d'euros en 2020).
- (d) 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+).
- (e) Vivendi SE et Compagnie de l'Odé, d'une part, et Vivendi SE et Bolloré SE, d'autre part, ont conclu un accord portant sur une convention de gestion de trésorerie intragroupe, le 26 octobre 2021 et le 20 mars 2020 respectivement, à des conditions de marché afin d'optimiser les capacités d'investissement et de financement au sein des deux groupes, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier, se reporter à la note 24.2.1.
- (f) Certaines filiales de Vivendi entretiennent des relations d'affaires, à des conditions de marché, pour des montants non significatifs avec Interparfums, groupe NUXE et groupe Dassault.

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 neuf Bluezones et deux 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 1,5 million d'euros en 2020. Un avenant a été signé entre les entités concernant l'alimentation en énergie solaire, qui ne sera dorénavant plus stockée, mais utilisée au fur et à mesure de sa production et complétée par le recours au réseau électrique national. Ce changement sera opéré sur chaque Bluezones au cours des années 2021 et 2022 selon un calendrier prédéfini, ce qui permettra de baisser le loyer annuel lié à la maintenance du matériel électrique. Ainsi, CanalOlympia paiera désormais un loyer de 1 million d'euros par an jusqu'en 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 SE 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 liées aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les actifs du GIE, soit un montant de 2,1 millions d'euros de créances (contre 2,0 millions d'euros au 31 décembre 2020) et un montant de 3,5 millions d'euros de dettes au 31 décembre 2021 (contre 3,3 millions d'euros au 31 décembre 2020). 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 3,7 millions d'euros en 2021 (contre 3,5 millions d'euros en 2020).

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. 22-10-29 du Code de commerce. Cette procédure et sa mise en œuvre ont été présentées au paragraphe 1.2.10.7. du chapitre 4 du Rapport annuel – Document d'enregistrement universel 2020.

NOTE 25. 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 12.2), 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 22.3) ;

► 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 26).

25.1. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

(en millions d'euros)	Note	Paielements futurs minimums au 31/12/2021				Paielements futurs minimums totaux au 31/12/2020
		Total	Échéance			
			2022	2023-2026	Après 2026	
Emprunts et autres passifs financiers		4 423	807	2 885	731	6 584
Dettes de locations		883	125	469	289	1 291
Passifs de contenus	12.2	748	744	3	1	3 299
Éléments enregistrés au bilan consolidé		6 054	1 676	3 357	1 021	11 174
Obligations contractuelles de contenus	12.2	5 442	1 963	3 381	98	7 803
Contrats commerciaux		805	199	419	187	(3 337)
Engagements nets non enregistrés au bilan consolidé		6 247	2 162	3 800	285	(a) 4 466
Total obligations contractuelles et engagements commerciaux		12 301	3 838	7 157	1 306	15 640

(a) La contribution d'Universal Music Group (UMG) dans les obligations contractuelles de contenus représentait un engagement donné 1 337 millions d'euros au 31 décembre 2020 et représentait dans les contrats commerciaux un montant reçu 3 975 millions d'euros au 31 décembre 2020. La contribution nette d'UMG était un engagement net reçu de 2 638 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Contrats commerciaux non enregistrés au bilan

(en millions d'euros)	Paielements futurs minimums au 31/12/2021				Paielements futurs minimums totaux au 31/12/2020
	Total	Échéance			
		2022	2023 -2026	Après 2026	
Capacités satellitaires	511	68	268	175	568
Engagements d'investissements	217	114	103	-	89
Autres	621	241	358	22	703
Engagements donnés	1 349	423	729	197	1 360
Capacités satellitaires	(83)	(41)	(33)	(9)	(90)
Autres (a)	(461)	(185)	(276)	-	(4 607)
Engagements reçus	(544)	(226)	(309)	(9)	(4 697)
Total net	805	197	420	188	(3 337)

(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.

25.2. AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS DANS LE CADRE DE L'ACTIVITÉ COURANTE

Le montant cumulé des engagements donnés s'élève à 40 millions d'euros (comparé à 111 millions d'euros au 31 décembre 2020). 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 14 millions d'euros (comparé à 4 millions d'euros au 31 décembre 2020).

25.3. 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 à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19 % du capital de Mediaset (renommée « MediaForEurope » à compter du 25 novembre 2021) détenue par Simon Fiduciaria SpA sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de douze mois, au prix annuel établi (se reporter à la note 2.3) ;
- le 21 février 2022, Vivendi a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant les actions de la société Lagardère SA. Pour mémoire, le 18 février 2022, Vivendi a annoncé garantir le prix de 24,10 euros par action Lagardère jusqu'au 15 décembre 2023 et d'augmenter, pour ceux des actionnaires souhaitant vendre immédiatement leurs titres, le prix de son offre publique d'achat à 25,50 euros par action, dont serait déduit le dividende 2021 (pour une information détaillée, se reporter à la note 2.1).

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.

25.4. 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 notamment limitées à des risques fiscaux spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.	-
	Cession de groupe Maroc Telecom (mai 2014)	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) sont expirées au 31 décembre 2020.	-
(a)	Cession d'Activision Blizzard (octobre 2013)	– Garanties générales non plafonnées ;	-
		– Garantie fiscale plafonnée à 200 millions de dollars, sous certaines conditions.	-
		Engagements souscrits pour clore le différend relatif à la propriété des titres PTC :	
	Cession de la participation dans PTC (décembre 2010)	– Garanties données à Law Debenture Trust Company (LDTCo), 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).	-
	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	Pas d'impacts additionnels aux 31 décembre 2021 et 2020.	
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, échues au 31 décembre 2021, au titre notamment de la propriété des droits de films accordées par les vendeurs.	-
	Autres actifs éventuels	Montant cumulé de 83 millions d'euros (comparé à 58 millions d'euros au 31 décembre 2020).	-

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 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'indemnisations fiscales.

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 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.

25.5. PACTES D'ACTIONNAIRES

Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires existants (en particulier chez Universal Music Group N.V. : se reporter à la note 24.2.3), 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.

NOTE 26. 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 2021 au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 449 millions d'euros, contre 411 millions d'euros au 31 décembre 2020 (se reporter à la note 19).

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 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le Public Employee Retirement System of Idaho, et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a

Canal+ Polska SA

Au cours de l'exercice 2020, Canal+ Polska SA (ex-ITI Neovision SA) a annoncé étudier conjointement avec ses actionnaires et leurs conseils les conditions de 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 dans le pacte d'actionnaires. À la suite de la fermeture de la période de liquidité stipulée dans le pacte d'actionnaires, la KNF (Autorité des marchés financiers polonaise) a été informée que le projet d'introduction en Bourse a été définitivement abandonné au cours de l'exercice 2021.

25.6. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

Aux 31 décembre 2021 et 2020, aucun actif matériel au bilan de Vivendi ne fait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

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, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu ses décisions dans ces différents dossiers, aux termes desquelles il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 1 085 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La plupart des demandeurs ont fait appel du jugement.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en réparation d'un 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, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu sa décision, aux termes de laquelle il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 2 450 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La plupart des demandeurs ont fait appel du jugement.

Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi au cours du mois d'août 2016 devant le tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderessees soutenaient en particulier que Vivendi n'avait pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et avait ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi estimait de son côté que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de prénotification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et RTI et d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderessees, cette opération était constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il était aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderessees réclamaient enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation. Lors de l'audience du 4 décembre 2018, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé, pour ce qui concerne leur première assignation, à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument

subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016 et (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de Bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclamaient également à être indemnisés des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge.

Lors de l'audience du 12 mars 2019, Vivendi a demandé au tribunal de suspendre une partie de la procédure dans l'attente de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne sur l'analyse de la compatibilité de la loi italienne en matière de protection du pluralisme des médias (loi TUSMAR) avec le Traité de fonctionnement de l'Union européenne, ce qui lui a été accordé. La procédure ayant repris à la suite de la décision rendue par la Cour de justice de l'Union européenne du 3 septembre 2020 (voir ci-dessous), une audience dite de « discussion finale » a eu lieu devant le tribunal de Milan le 11 février 2021, au cours de laquelle les parties ont exposé leurs arguments.

Le 19 avril 2021, le tribunal de Milan a rendu son jugement aux termes duquel il a (i) au titre de la première procédure concernant l'accord du 8 avril 2016 relatif à l'acquisition de Mediaset Premium, rejeté la demande d'indemnisation de Fininvest (en le condamnant à verser à Vivendi environ 345 000 euros au titre des frais de procédure) et condamné Vivendi à payer à Mediaset et RTI la somme totale de 1 716 586 euros (plus environ 46 000 euros de frais de procédure) pour n'avoir pas respecté certaines obligations contractuelles préliminaires dans le cadre de l'accord susvisé et (ii) au titre de la deuxième procédure concernant l'acquisition de titres Mediaset par Vivendi au cours du dernier trimestre 2016, rejeté l'ensemble des demandes du groupe Mediaset et de son actionnaire Fininvest, en les condamnant à verser à Vivendi environ 374 000 euros au titre des frais de procédure.

Le 3 mai 2021, les parties ont conclu un accord global mettant fin à leurs différends en renonçant à tous litiges et à toutes plaintes entre elles. Cet accord prévoit également, sur une période de cinq ans, un désengagement progressif de Vivendi du capital de Mediaset, un engagement de standstill, ainsi qu'un accord de « bon voisinage » dans le domaine de la télévision gratuite. Le 22 juillet 2021, cet accord transactionnel est entré en vigueur.

Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie. En conséquence de cette plainte, le 11 décembre 2020, un avis dit de « fin d'enquête préliminaire » a été notifié à l'ancien Président du Conseil de surveillance et au Président du Directoire de Vivendi. Dans le cadre de l'accord du 3 mai 2021 conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest entré en vigueur le 22 juillet 2021, Fininvest a retiré sa plainte. Le 16 novembre 2021, le Procureur a déposé une requête demandant l'abandon de la procédure.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a estimé que Vivendi n'était pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de douze mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante, Simon Fiduciaria SpA. Le 5 novembre 2018, le tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi TUSMAR, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne. Le 3 septembre 2020, la Cour de justice de l'Union européenne a jugé que la réglementation italienne en matière de protection du pluralisme des médias était contraire aux règles de l'Union. À la suite de cette décision, le tribunal administratif du Latium a, le 23 décembre 2020, annulé la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 précitée. Le 22 janvier 2021, Mediaset a fait appel de cette décision, auquel elle a renoncé à la suite de l'accord conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest le 3 mai 2021, entré en vigueur le 22 juillet 2021.

Préalablement, le 11 décembre 2020, l'AGCOM a annoncé ouvrir une nouvelle enquête à l'encontre de Vivendi, sur le fondement d'une disposition votée par le Parlement italien dans le cadre de l'approbation, début décembre 2020, de mesures d'urgence liées à la crise sanitaire (amendement « Salva Mediaset »). Le même jour, Vivendi a déposé plainte auprès de la Commission européenne à l'encontre de cette disposition. Le 2 février 2021, Vivendi a contesté l'ouverture de cette enquête devant le tribunal administratif du Latium. Le 24 juin 2021, compte tenu de l'accord du 3 mai 2021 précité, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a prononcé la clôture de l'enquête.

Procédures liées à l'évolution de la structure de Mediaset

Le 2 juillet 2019, Vivendi a assigné Mediaset et Fininvest devant le tribunal civil de Milan afin (i) d'annuler la résolution du Conseil d'administration de Mediaset du 18 avril 2019 empêchant Vivendi d'exercer les droits de vote relatifs aux actions non transférées à Simon Fiduciaria à la suite de la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 (représentant 9,61 % du capital et 9,9 % des droits de vote) lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Mediaset du même jour et (ii) d'annuler la résolution approuvée par cette assemblée visant à mettre en place un système de droits de vote double à échéance de deux ans pour les actionnaires qui en feraient la demande.

Le 7 juin 2019, Mediaset a présenté le projet de création de Mediafor-Europe (MFE), société holding dont le siège social serait aux Pays-Bas, issue de la fusion de Mediaset SpA et de Mediaset España. Le projet de fusion a été adopté le 4 septembre 2019 par les assemblées générales des sociétés italienne et espagnole, puis de nouveau par l'Assemblée générale de Mediaset SpA et de Mediaset España (en raison des recours déposés par Vivendi) le 10 janvier et le 5 février 2020, respectivement. Lors des deux assemblées qui se sont tenues en Italie, Simon Fiduciaria a été privé de ses droits de vote par le Conseil d'administration de Mediaset et Vivendi a lancé des actions judiciaires en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas. À la suite de décisions en référé favorables à Vivendi rendues par les tribunaux espagnols et néerlandais, ce projet de fusion tel qu'initialement envisagé a été abandonné.

Le 22 juillet 2021, en vertu de l'accord du 3 mai 2021 conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest, il a été mis fin aux actions encore en cours en Italie dans ce dossier.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale n'a jamais été déclaré ni communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia, contestant formellement cette position, en ont fait appel devant le tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont déposé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019. Le 14 décembre 2020, le Conseil d'État italien a donné raison à Vivendi et Telecom Italia. Le 11 juin 2021, la Consob a fait appel de cette décision devant la Cour de cassation italienne. Le 21 juillet 2021, Vivendi a déposé son mémoire en défense (controricorso).

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 2 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle SpA (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni SpA (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (Comitato di monitoraggio), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens. Ce recours a été rejeté le 13 novembre 2019.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du Comitato di monitoraggio, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens, qui a été suspendu le 22 novembre 2019.

Enfin par décret du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la Cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

Parabole Réunion

En juillet 2007, Parabole Réunion a introduit une procédure devant le tribunal de grande instance de Paris consécutive à l'arrêt de la distribution exclusive des chaînes TPS sur les territoires de La Réunion, de Mayotte, de Madagascar et de la République de Maurice et à la prétendue dégradation des chaînes mises à sa disposition. Par jugement en date du 18 septembre 2007, Groupe Canal+ s'est vu interdire sous astreinte de permettre la diffusion par des tiers 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 avaient été mises à la disposition de tiers préalablement à la fusion avec TPS. Parabole Réunion a été débouté de ses demandes sur le contenu des chaînes en question. Le 10 novembre 2009, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par Parabole Réunion.

Le 24 septembre 2012, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+, Canal+ France et Canal+ Distribution devant le Juge de l'exécution du tribunal de grande instance de Nanterre, en liquidation de l'astreinte prononcée par le tribunal de grande instance de Paris et confirmée par la cour d'appel. Le 6 novembre 2012, Parabole Réunion a étendu ses demandes aux chaînes TPS Star, Cinécinéma Classic, Culte et Star. Le 9 avril 2013, le Juge de l'exécution a déclaré Parabole Réunion partiellement irrecevable et l'a débouté de ses autres demandes. Il a rappelé que Groupe Canal+ n'était débiteur d'aucune obligation de contenu ou de maintien de programmation sur les chaînes mises à disposition de Parabole Réunion et a jugé, après avoir constaté que la production de TPS Foot n'avait pas cessé, qu'il n'y avait pas lieu de remplacer cette chaîne. Parabole Réunion a interjeté un premier appel de ce jugement, le 11 avril 2013. Le 22 mai 2014, la cour d'appel de Versailles a déclaré cet appel irrecevable pour défaut de capacité du représentant de Parabole Réunion. Parabole Réunion a formé un pourvoi en cassation et a introduit un deuxième appel, en date du 14 février 2014, contre le jugement du 9 avril 2013. Le 9 avril 2015, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 22 mai 2014 déclarant irrecevable l'appel interjeté le 11 avril 2013 par Parabole Réunion. L'affaire a été renvoyée devant la cour

d'appel de Paris, qui, le 12 mai 2016, a confirmé le jugement de première instance et a rejeté l'intégralité des demandes de Parabole Réunion. Par arrêt du 28 septembre 2017, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Parabole Réunion contre l'arrêt de la cour d'appel de Paris.

Dans le même temps, le 11 août 2009, Parabole Réunion a assigné à jour fixe Groupe Canal+ devant le tribunal de grande instance de Paris, sollicitant du tribunal qu'il enjoigne à Groupe Canal+ de mettre à disposition une chaîne d'une attractivité équivalente à celle de TPS Foot en 2006 et qu'il le condamne au versement de dommages et intérêts. Le 26 avril 2012, Parabole Réunion a également assigné Canal+ France, Groupe Canal+ et Canal+ Distribution devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins de constater le manquement par les sociétés de Groupe Canal+ à leurs obligations contractuelles envers la société Parabole Réunion et à leurs engagements auprès du ministre de l'Économie. Ces deux dossiers ont été joints dans une même procédure. Le 29 avril 2014, le tribunal de grande instance a partiellement reconnu la recevabilité de la demande de Parabole Réunion pour la période postérieure au 19 juin 2008 et a établi la responsabilité contractuelle de Groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le tribunal a par ailleurs ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par ce dernier. Le 3 juin 2016, la cour d'appel a confirmé le jugement du tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté le 31 janvier 2018.

Par ordonnance rendue le 25 octobre 2016, le Juge de la mise en état a estimé que le jugement du 29 avril 2014, en condamnant Groupe Canal+ à indemniser Parabole Réunion, établissait le principe de la créance de celui-ci, même si l'évaluation de son montant restait à parfaire. Il a condamné Groupe Canal+ à payer, à titre de provision, la somme de 4 millions d'euros. Le 17 janvier 2017, le tribunal de grande instance de Paris a condamné Groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la cour d'appel de Paris le 23 février 2017.

Le 29 mai 2017, Parabole Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. Le 12 octobre 2017, le Conseiller de la mise en état de la cour d'appel a fait droit à cette demande et un expert judiciaire a été nommé. Le 17 décembre 2018, Parabole Réunion a soulevé un nouvel incident devant le Conseiller de la mise en état, aux fins de voir préciser la mission de l'expert judiciaire qui a suspendu ses travaux. Par ordonnance sur incident rendue le 4 avril 2019 par le magistrat de la mise en état de la cour d'appel, ce dernier a décidé que l'expert formulera une hypothèse d'indemnisation au titre de la perte de valeur du fonds de commerce en prenant en compte le nombre de 40 000 abonnés proposé par Parabole Réunion, l'expert précisant, le cas échéant, si la perte de valeur du fonds de commerce résulte de la perte d'abonnés et/ou d'abonnés manqués à hauteur de 40 000 abonnés, imputable à Groupe Canal+. Il a toutefois débouté Parabole Réunion de sa demande visant à inclure dans les travaux complémentaires de l'expert l'hypothèse selon laquelle les 40 000 abonnés susvisés auraient dégagé une certaine marge d'EBIT et l'a condamné à supporter les dépens de l'incident. L'expert judiciaire a repris ses travaux mi-avril 2019. Le 15 janvier 2021, l'expert judiciaire a déposé son rapport définitif. Le 30 mars 2021, Parabole Réunion a déposé une requête formelle en récusation à l'encontre du Conseiller de la mise en état ainsi que des conclusions soulevant la nullité du rapport d'expertise. Le 18 mai 2021, le Conseiller de la mise en état a adressé aux parties un courrier annonçant que la demande de récusation formulée par Parabole Réunion à son encontre était rejetée.

Le 11 février 2022, la cour d'appel de Paris a rendu sa décision. Elle a rejeté la demande de nullité du rapport d'expertise et confirmé le jugement du 17 janvier 2017 en toutes ses dispositions sauf sur le montant de l'indemnisation des pertes d'exploitation de Parabole Réunion. En conséquence, elle a condamné Groupe Canal+, au titre du préjudice d'exploitation sur la période 2008-2012, à payer la somme de 48,55 millions d'euros et au titre du préjudice d'exploitation sur la période 2013-2016 à payer la somme de 29,5 millions d'euros, le tout avec capitalisation au taux d'intérêt de 11 % du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016. Elle a en outre condamné Groupe Canal+ à payer la somme d'un million d'euros en réparation du préjudice de réputation et la somme de 500 000 euros en réparation du préjudice moral. Groupe Canal+ étudie la possibilité de se pourvoir en cassation. Le 17 février 2022, Parabole Réunion a adressé deux requêtes à la cour d'appel : l'une en rectification d'erreurs matérielles portant notamment sur le montant de l'indemnité au titre du préjudice d'exploitation arrêtée au 31 décembre 2012 ; l'autre en omission de statuer sur les intérêts et le taux de capitalisation applicables entre le 1^{er} janvier 2017 et le 11 février 2022.

Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France 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 et son recours a été rejeté le 8 octobre 2020. Le 29 octobre 2020, Groupe Canal+ a déposé un pourvoi en cassation dont l'examen est actuellement en cours.

Touche Pas à Mon Poste

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA – nouvellement Arcom) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission *TPMP* du 7 décembre 2016. Le CSA a considéré que cette séquence où l'on pouvait voir l'animateur de l'émission, Cyril Hanouna et l'une de ses chroniqueuses, Capucine Anav, se livrer à un jeu pendant une séquence « off » du plateau, portait atteinte à l'image des femmes. La sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission *Touche Pas à Mon Poste* et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions pendant deux semaines.

Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission *TPMP ! la Grande Rassrah* du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delorme, chroniqueur de cette émission, portait atteinte à sa dignité. Cette sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission *Touche Pas à Mon Poste* et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions, pour une durée d'une semaine.

Le 3 juillet 2017, à la suite de ces deux décisions du CSA, C8 a déposé deux recours en annulation devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par décision implicite. Ces décisions ont chacune fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017. Le 18 juin 2018, le Conseil d'État a rejeté la première requête en annulation de C8, mais a accueilli sa deuxième requête, en annulant la décision du CSA. La décision de rejet du Conseil d'État fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH), déposé en décembre 2018. Le 13 novembre 2019, le Conseil d'État a rejeté le premier recours indemnitaire mais accueilli le second, condamnant le CSA à verser 1,1 million d'euros à C8, au titre de la semaine de privation de publicité sur son antenne.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP Baba hot line » diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros. Le 22 septembre 2017, à la suite de cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État, qui a été rejeté le 18 juin 2018. Cette décision fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Par ailleurs, C8 a déposé un recours indemnitaire devant le CSA, dont le rejet implicite a été attaqué devant le Conseil d'État le 25 janvier 2018. C8 s'est désisté de ce recours indemnitaire le 7 septembre 2018. Concernant ce même dossier, Groupe Canal+ a adressé le 18 février 2019 un courrier au CSA pour demander l'annulation de la sanction pécuniaire de 3 millions d'euros susvisée à la suite des déclarations de novembre 2018 d'un responsable de l'association Le Refuge expliquant qu'aucun appel de détresse d'une victime présumée du canular n'avait été passé à l'association, et ce contrairement à ses déclarations initiales. Cette demande a été rejetée le 5 avril 2019. Un recours contre cette décision a été déposé auprès du Conseil d'État le 5 juin 2019, qui l'a rejeté le 28 septembre 2020. En mars 2021, un recours a été déposé auprès de la CEDH.

Groupe Canal+ contre Mediapro

Le 18 septembre 2020, Groupe Canal+ a assigné Mediapro devant le tribunal de commerce de Nanterre pour inégalité de traitement et pratiques discriminatoires dans le cadre des discussions qui avaient eu lieu entre les deux sociétés relatives à la distribution de la chaîne Telefoot, qui désormais n'existe plus. Le 2 octobre 2020, le tribunal de commerce de Nanterre a renvoyé le dossier au tribunal de commerce de Paris.

Le 20 novembre 2020, Mediapro a assigné Groupe Canal+ devant le tribunal de commerce de Paris, demandant au tribunal de juger que Groupe Canal+ avait (i) abusé de sa position dominante sur le marché de la distribution de chaînes en mettant en œuvre une discrimination abusive de Mediapro et (ii) mis en œuvre une communication dénigrante constitutive d'une concurrence déloyale. Les deux dossiers ont été joints lors d'une audience le 8 février 2021.

En parallèle, Mediapro a saisi l'Autorité de la concurrence qui a ouvert une instruction. Dans ce cadre, Groupe Canal+ a répondu à plusieurs demandes d'information de l'Autorité ainsi que du CSA (nouvellement Arcom).

Actions de Groupe Canal+ à l'encontre de la Ligue de Football Professionnel

- ▶ À la suite de l'annulation d'un certain nombre de matches de championnat de Ligue 1 entre décembre 2018 et avril 2019 en raison de l'action des Gilets jaunes et de leur report décidé par la Ligue de Football Professionnel (LFP) de façon unilatérale, Groupe Canal+ a assigné le 4 juillet 2019 la LFP aux fins de voir réparer le préjudice financier subi du fait de ces reports. En effet, Groupe Canal+ considère qu'ayant acquis lors de l'appel à candidature pour les périodes de 2016-2017 à 2019-2020 les droits de diffusion de matches et magazines pour des cases horaires identifiées, la LFP a porté atteinte aux droits consentis à l'issue de cet appel à candidature et lui demande 46 millions d'euros de dommages et intérêts. Au cours d'une audience le 25 novembre 2019, la LFP a demandé le rejet des demandes de Groupe Canal+ et reconventionnellement la condamnation de Canal+ à réparer le préjudice qui lui aurait été causé par la publicité donnée à cette procédure. Le 1er juin 2021, le tribunal de commerce de Paris a rejeté les demandes de Groupe Canal+ et l'a condamné à payer 10 000 euros à la LFP pour acte fautif de dénigrement, ainsi que 50 000 euros de frais de justice. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision. De son côté, la LFP a formé un appel incident pour que la condamnation de Groupe Canal+ au titre du dénigrement (liée à la publication de l'assignation dans le journal l'Équipe) soit réévaluée de 10 000 euros à 500 000 euros.
- ▶ Le 22 janvier 2021, Groupe Canal+ a assigné à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris la LFP, à la suite de l'appel à candidature lancé par cette dernière le 19 janvier 2021 pour la commercialisation des droits du championnat de Ligue 1 restitués par Mediapro, demandant notamment l'annulation de l'appel à candidature et la condamnation de la LFP à verser à Groupe Canal+ la différence entre le prix du lot 3 acquis par lui dans le cadre de l'appel à candidature de 2018 et non inclus dans l'appel à candidature litigieux et sa valeur économique réelle. Le 11 mars 2021, le tribunal de commerce a rendu son jugement, déboutant Groupe Canal+ de l'intégralité de ses demandes et le condamnant à payer 50 000 euros de frais de procédure. Le 6 avril 2021, Groupe Canal+ a fait appel de cette décision devant la cour d'appel de Paris.
- ▶ Le 29 janvier 2021, Groupe Canal+ a également déposé une plainte, ainsi qu'une demande de mesures conservatoires auprès de l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la LFP, demandant notamment à la LFP d'organiser une nouvelle procédure d'appel à candidature portant sur l'ensemble des droits de diffusion de la Ligue 1. Le 11 juin 2021, l'Autorité de la concurrence a rejeté la saisine au fond de Groupe Canal+ pour défaut d'éléments suffisamment probants et, par voie de conséquence, sa demande de mesures conservatoires. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision.
- ▶ Le 26 juillet 2021, belN Sports a assigné la LFP, en présence de Groupe Canal+, devant le tribunal judiciaire de Paris afin de demander au tribunal de constater la caducité du contrat relatif au lot 3 et, subsidiairement, d'y mettre fin sur le fondement de l'article 1195 du Code civil.
- ▶ Le 24 décembre 2021, Groupe Canal+ a déposé une seconde plainte, ainsi qu'une demande de mesures conservatoires auprès de l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la LFP. Groupe Canal+ demande à l'Autorité de constater que la LFP a usé de pratiques discriminatoires en attribuant l'essentiel des droits de diffusion des matchs de la Ligue 1 à Amazon pour un prix de 250 millions d'euros par saison alors que Canal+ se trouve contrainte d'exploiter un lot de Ligue 1 attribué en 2018 pour 332 millions d'euros par saison et que ces pratiques constituent un abus de position dominante. Il lui demande également

de constater la nullité des contrats conclus par la LFP avec belN Sports en mai 2018 et par la LFP avec Amazon en juin 2021 et de prononcer à l'encontre des entreprises mises en cause toutes sanctions pécuniaires qu'elle jugera appropriées. Elle demande enfin le prononcé de mesures conservatoires consistant en la suspension de l'accord conclu avec Amazon le 11 juin 2021 à l'issue de la diffusion de la saison 2021-2022 de Ligue 1 et à une nouvelle attribution du lot 3 et des lots exploités par Amazon pour les saisons 2022-2023 à 2023-2024 dans des conditions non discriminatoires.

belN Sports contre Groupe Canal+

Dans le cadre de l'appel à candidature de 2018 relatif aux droits d'exploitation du championnat de football de Ligue 1 pour les saisons 2020-2021 à 2023-2024, belN Sports s'est trouvé attributaire du lot 3 et a ensuite sous-licencié ces droits à Groupe Canal+. À la suite de la restitution par Mediapro en janvier 2021 des droits du championnat de Ligue 1 pour les lots 1, 2, 4, 5 et 7 et de leur attribution le 11 juin 2021 à Amazon par la Ligue de Football Professionnel (LFP) pour un montant de 250 millions d'euros (contre 780 millions pour ces mêmes lots lors de l'attribution à Mediapro), Groupe Canal+, s'estimant victime de graves inégalités de traitement et de pratiques discriminatoires au vu de la valorisation des lots attribués à Amazon par rapport au prix payé par lui pour la diffusion des matchs du lot 3, a indiqué à la LFP qu'il renonçait à exploiter ce lot 3 à compter de la reprise du championnat au mois d'août.

Parallèlement, Groupe Canal+ a enjoint à belN Sports, en sa qualité de licencié des droits du lot 3, de mener toutes actions judiciaires destinées à faire constater en justice notamment la caducité du contrat relatif au lot 3 passé entre belN Sports et la LFP et de saisir l'Autorité de la concurrence sur le fondement de pratiques discriminatoires et de distorsion de concurrence. Devant l'inaction de belN Sports, Groupe Canal+ a notifié à ce dernier, le 12 juillet 2021, qu'il suspendait l'exécution de ses obligations au titre du contrat de sous-licence, estimant que belN Sports avait lui-même failli à son obligation essentielle de mener les actions judiciaires susvisées. Le 16 juillet 2021, belN Sports, estimant que la suspension de l'exécution du contrat de sous-licence constituait un trouble manifestement illicite et qu'elle l'exposait à des dommages imminents vis-à-vis de la LFP, a assigné Groupe Canal+ en référé d'heure à heure devant le tribunal de commerce de Nanterre, lui demandant que soit fait injonction sous astreinte à Groupe Canal+ de produire, diffuser et payer les matchs du lot 3 du championnat de Ligue 1.

Le 23 juillet 2021, le tribunal de commerce de Nanterre a débouté belN Sports de ses demandes.

Le 29 juillet 2021, belN Sports a de nouveau assigné Groupe Canal+ devant le tribunal de commerce de Nanterre afin qu'il exécute ses obligations au titre du contrat de sous-licence. Le 5 août 2021, le tribunal de commerce a rendu une ordonnance de référé demandant à Groupe Canal+ d'honorer l'ensemble desdites obligations dans l'attente d'une décision au fond statuant sur la résiliation ou la caducité du contrat. Une astreinte d'un million d'euros par jour a été prononcée, dans une limite de 90 jours. Groupe Canal+ a fait appel de cette décision. L'audience de plaidoiries devant la cour d'appel de Versailles s'est tenue le 9 février 2022 et la décision est attendue fin mars 2022.

En outre, le 2 février 2022, belN Sports a assigné Groupe Canal+ à bref délai devant le tribunal de commerce de Paris lui demandant de juger que la clause résolutoire prévue au contrat de sous-licence n'est pas conforme aux exigences impératives prévues par l'article 1225 du Code civil et qu'elle est dès lors privée d'effet et en conséquence condamner Groupe Canal+ à exécuter l'intégralité des obligations à sa charge aux termes du contrat de sous-licence.

Eurosport contre Groupe Canal+

Le 13 janvier 2021, Eurosport a assigné Groupe Canal+ devant le tribunal judiciaire de Paris, lui reprochant de ne pas avoir payé certaines redevances, en conséquence de la non-diffusion en 2020 de certains événements et compétitions sportifs sur les chaînes Eurosport. Il demande (i) le paiement des redevances non versées pour la période allant de mi-mars 2020 à mi-mai 2020 et (ii) le versement de dommages et intérêts pour actes de concurrence déloyale. En janvier 2022, une transaction a été signée entre les parties mettant un terme à ce litige.

Procédures devant le Conseil de prud'hommes de Bobigny

Plusieurs salariés du centre d'appels téléphoniques de Canal+ situé à Saint-Denis ont saisi le Conseil de prud'hommes de Bobigny à l'encontre de Groupe Canal+ sollicitant la nullité de leur licenciement au motif que le plan de sauvegarde de l'emploi mis en œuvre dans le centre d'appels aurait été discriminatoire. Aux termes de deux jugements rendus en mai et en octobre 2021, les demandeurs ont été déboutés et ont fait appel de cette décision.

Maitena Biraben contre Canal+

Le 29 juillet 2016, Maitena Biraben a contesté son licenciement par Canal+ pour faute grave devant le Conseil de prud'hommes. Le 27 septembre 2018, le Conseil de prud'hommes a rendu son délibéré, considérant que le licenciement de M^{me} Biraben était dépourvu de cause réelle et sérieuse. Il a condamné la société SECP au paiement de 38 456 euros de rappel de salaire et congés payés, 148 000 euros d'indemnités conventionnelles de licenciement, 510 000 euros de dommages et intérêts et 2 550 000 euros d'indemnités de rupture, soit un montant total de 3 246 456 euros. SECP a fait appel de ce jugement. Le 23 juin 2021, la cour d'appel de Versailles a confirmé le jugement de première instance. Groupe Canal+ a déposé un pourvoi en cassation.

Thierry Ardisson, Ardis, Télé Paris contre C8 et SECP

Le 24 septembre 2019, Thierry Ardisson et les sociétés Ardis et Télé Paris ont assigné à bref délai C8 et SECP devant le tribunal de commerce de Paris pour rupture de relations commerciales avec absence de préavis, à la suite du non-renouvellement des émissions *Les Terriens du samedi* et *Les Terriens du dimanche*, se prévalant d'une situation de dépendance économique. Les demandeurs sollicitaient la condamnation *in solidum* de C8 et SECP à payer à Ardis, la somme de 5 821 680 euros, à Télé Paris, la somme de 3 611 429 euros et à Thierry Ardisson, la somme d'un million d'euros au titre de son prétendu préjudice moral. Le 21 janvier 2020, un jugement a été rendu aux termes duquel C8 a été condamnée à payer 811 500 euros à Ardis et 269 333 euros à Télé Paris. Thierry Ardisson a été débouté de sa demande et SECP a été mise hors de cause. Le 16 mars 2020, Thierry Ardisson, Ardis et Télé Paris ont interjeté appel de ladécision. Le 10 septembre 2021, la cour d'appel de Paris a condamné C8 à verser un montant de 3 800 476 euros à Ardis et un montant de 2 293 657 euros à Télé Paris, ainsi qu'une somme de 417 587 euros au titre du préjudice de cette dernière lié aux licenciements économiques, soit un montant global de 6,5 millions d'euros. Le 20 septembre 2021, un pourvoi en cassation a été déposé par C8.

Groupe Canal+ contre Technicolor

En décembre 2016, Groupe Canal+ et la société Technicolor ont conclu un accord de fabrication et de livraison de décodeurs G9 (pour la France métropolitaine) et G9 Light (pour la Pologne). En 2017, Technicolor a remis en cause les tarifs convenus avec Groupe Canal+ pour finalement décider de résilier cet accord fin 2017. Dans ce contexte, Groupe Canal+ a assigné en référé Technicolor devant le tribunal de commerce de Nanterre pour rupture contractuelle abusive. Le 15 décembre 2017, Groupe Canal+ a été débouté de sa demande, mais le 6 décembre 2018, la cour d'appel de Versailles lui a donné raison, reconnaissant le caractère illicite de la résiliation imposée par Technicolor. Ce dernier a formé un pourvoi en cassation qui a été rejeté le 24 juin 2020.

En parallèle, Groupe Canal+ a assigné le 2 septembre 2019 Technicolor devant le tribunal de commerce de Paris pour inexécution de ses engagements contractuels, lui reprochant de ne pas avoir livré les décodeurs G9 et G9 light conformément aux accords de fabrication et de livraison conclus entre les deux sociétés. Groupe Canal+ demande le remboursement des surcoûts payés et des coûts de transport alternatifs, le paiement de pénalités de retard, ainsi que des dommages et intérêts. Le 9 octobre 2019, Technicolor a, à son tour, assigné à bref délai pour impayés, devant le tribunal de commerce de Nanterre, Groupe Canal+ ainsi que Canal+ Réunion, Canal+ Antilles et Canal+ Calédonie. Le 2 septembre 2020, le tribunal de commerce de Paris s'est déclaré incompétent et a renvoyé le litige devant le tribunal de commerce de Nanterre. Le 22 octobre 2021, le tribunal de commerce de Nanterre a rendu une décision aux termes de laquelle il a reconnu que la résiliation du contrat par Technicolor était abusive, ainsi que ses demandes d'augmentation de tarifs. Le tribunal a par ailleurs ordonné une expertise pour la détermination des sommes demandées par Groupe Canal+ dans le cadre de ce contentieux. Technicolor a fait appel de cette décision. Le 3 février 2022, une audience s'est tenue sur l'appel de Technicolor qui a été rejeté par arrêt du 3 mars 2022. La procédure devant le tribunal de commerce de Nanterre se poursuit quant à l'expertise ordonnée.

Groupe Canal+ contre Pace

Le 14 novembre 2019, Groupe Canal+ a assigné devant le tribunal de commerce de Paris la société Pace, fournisseur de décodeurs satellite et TNT G5, lui reprochant les nombreux dysfonctionnements et défauts apparus sur les décodeurs G5 qui ne lui permettent plus de les proposer à ses clients. Groupe Canal+ souhaitait obtenir l'exécution des clauses de garanties contractuelles et des paiements correspondants ainsi que des dommages et intérêts, pour une somme globale de plus de 24 millions d'euros. Pace a, en parallèle, assigné Canal+ International en intervention forcée, étendant ainsi la procédure à cette dernière. Le tribunal de commerce a proposé une médiation qui a été acceptée par les parties et dans ce cadre, un accord a été trouvé le 3 décembre 2021 pour lequel un protocole transactionnel est en cours de régularisation.

Affaires de la « mise en clair »

Le 22 avril 2021, TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films, LCI, TF1 Films Production et GIE TF1 acquisition de droits ont assigné Groupe Canal+ et SECP devant le tribunal judiciaire de Paris, leur reprochant la mise en clair nationale de Canal+ en mars 2020 lors du premier confinement, action prétendument constitutive de contrefaçon et de concurrence déloyale et parasitaire à leur égard. Le montant total de leurs demandes s'élève à 11,3 millions d'euros.

Le 23 avril 2021, France Télévisions, France 2 Cinéma et France 3 Cinéma ont assigné SECP devant le tribunal judiciaire de Paris pour des motifs similaires. Le montant total de leurs demandes s'élève à 29,87 millions d'euros.

Dans ces deux affaires, les parties ont entamé, sur proposition du juge de la mise en état, une procédure de médiation qui est toujours en cours.

Dossier des « obligations de production audiovisuelle »

Le 24 mars 2021, le CSA (nouvellement Arcom) a prononcé une mise en demeure à l'encontre de la chaîne Canal+ de « se conformer, à l'avenir, à ses obligations de contribution au développement de la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales, d'œuvres audiovisuelles patrimoniales indépendantes et d'œuvres audiovisuelles patrimoniales d'expression originale française ». Les manquements considérés par le CSA sont relatifs aux exercices 2018 et 2019. Le 19 mai 2021, Canal+ a déposé un recours devant le Conseil d'État contre cette mise en demeure.

Enquête des autorités judiciaires américaines sur les pratiques commerciales dans le secteur de la publicité

Le 11 juin 2018, Havas a reçu une injonction de communiquer des pièces relatives à l'une de ses filiales espagnoles, la société Havas Media Alliance WWSL. Ces pièces ont été transmises aux autorités américaines compétentes. Cette demande des autorités judiciaires américaines paraît être relative aux pratiques commerciales suivies en matière de rabais et ristournes. À ce stade, Havas n'est partie à aucune procédure et n'est pas mis en cause.

Procédure concernant les prestations fournies par Havas Paris à Business France

La société Havas Paris, filiale 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 Digital Media Limited contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi

La société Glass Egg Digital Media Limited, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi devant le Tribunal du District Nord de Californie, division de San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteur, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux. Le tribunal lui a donné la possibilité de modifier son assignation initiale à trois reprises. Le 17 septembre 2018, Gameloft Inc. a répondu à la quatrième assignation modifiée de Glass Egg, rejetant l'intégralité de ses demandes. Une procédure de « discovery » est en cours.

Par ailleurs, le tribunal a, par ordonnance du 12 février 2018, prononcé son incompétence vis-à-vis de Gameloft Iberica et de Vivendi. La recevabilité de l'assignation contre Gameloft SE reste contestée, le tribunal ayant ordonné une procédure de « discovery » limitée, afin de déterminer sa compétence. Cette « discovery » a pris fin le 30 septembre 2021. À son issue, Glass Egg a déposé des conclusions complémentaires afin de s'opposer à la « motion to dismiss » de Gameloft mettant en cause la compétence juridictionnelle de la juridiction américaine vis-à-vis de Gameloft SE.

En parallèle, une requête visant à rejeter la demande de Glass Egg si la juridiction américaine venait à reconnaître sa compétence vis-à-vis de Gameloft SE a été déposée. Cette requête vient contester le bien-fondé et la validité des différentes demandes de Glass Egg.

Commission de la concurrence suisse contre Interforum

Le 13 mars 2008, le Secrétariat de la Commission de la Concurrence (COMCO) a ouvert une enquête en Suisse à l'encontre de diffuseurs de livres, dont Interforum Suisse, relative au marché du livre en français, à la suite d'une plainte de libraires locaux.

Le 27 mai 2013, la COMCO a condamné Interforum Suisse au paiement d'une amende de 3.792.720 CHF, considérant qu'Interforum Suisse avait participé à des accords illicites de cloisonnement du marché. Le 12 juillet 2013, Interforum Suisse a déposé un recours auprès du Tribunal administratif fédéral (TAF) afin de contester cette décision.

Le 30 octobre 2019, ce recours a été rejeté et le montant de l'amende prononcée en première instance a été confirmé. Le 13 janvier 2020, Interforum Suisse a déposé un recours devant le Tribunal fédéral et a demandé la suspension de l'exécution provisoire de la décision du TAF, ce qu'elle a obtenu le 31 janvier 2020.

Hachette Livre et Biblio Participations contre Editis, BSA et consorts Beccaria

Le 13 mai 2020, Editis Holding a acquis une participation minoritaire dans le groupe Margot, composé des maisons d'éditions L'Iconoclaste et Les Arènes et de leur filiale de diffusion Rue Jacob Diffusion. Préalablement à cette prise de participation, le groupe avait fait l'objet d'opérations de réorganisation conduisant à simplifier son organigramme avec notamment la création d'une société holding. Depuis 2014, la diffusion et la distribution du groupe Margot étaient assurées par Hachette, et des droits de préemption portant sur certaines cessions de contrôle des sociétés du groupe Margot lui avaient été accordés. À la suite de la prise de participation par Editis, le groupe Margot a résilié le contrat de diffusion et de distribution le liant à Hachette afin de confier la distribution à Interforum à partir du 1^{er} janvier 2021. En septembre 2020, Hachette a assigné solidairement les cédants et Editis devant le tribunal de commerce de Paris, réclamant (i) l'annulation des opérations de réorganisation ayant conduit à la prise de participation d'Editis dans le groupe Margot, et (ii) le paiement de 4,4 millions d'euros en réparation de la dénonciation irrégulière du contrat de diffusion et de distribution et de l'atteinte à son préjudice d'image causé par la façon dont le groupe a communiqué sur cette résiliation.

EPAC contre Interforum et Editis

En 2015, Interforum a conclu avec la société EPAC Technologies Ltd un contrat d'impression d'ouvrages à la demande. Courant 2020, un désaccord est apparu s'agissant de l'exécution du contrat. Le 29 mars 2021, EPAC a informé Interforum et Editis qu'il mettait fin à l'accord conclu en 2015 à compter du 31 mars 2021 et assigné ces derniers devant la Cour suprême de l'État de New York, leur reprochant un prétendu non-paiement de factures, ainsi que le prétendu non-respect de plusieurs obligations contractuelles et réclamant la condamnation des défendeurs au paiement de dommages et intérêts. Le 20 juillet 2021, EPAC a étendu son assignation à Vivendi qui, le 30 septembre 2021, a déposé une requête (motion to dismiss), visant à obtenir le rejet de cette assignation devant les juridictions new-yorkaises. En septembre 2021, une procédure de « *discovery* » a débuté à l'encontre d'Editis. Le 29 décembre 2021, EPAC a également sollicité la mise en place d'une procédure de « *discovery* » à l'encontre de Vivendi. L'ensemble des défendeurs conteste formellement ces demandes.

Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures avaient été initiées par la société RTI, filiale de Mediaset, à l'encontre de Dailymotion devant le tribunal civil de Rome. Cette société réclamait, comme elle le fait à l'égard des autres principales 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 avait été condamné, le 15 juillet 2019, par le tribunal civil de Rome à payer 5,5 millions de dommages à RTI et à retirer, sous astreinte, les vidéos litigieuses. Le 11 septembre 2019, Dailymotion avait fait appel de la décision devant la cour d'appel de Rome et déposé une demande de suspension de l'exécution provisoire de la décision, accordée le 31 octobre 2019.
- ▶ Dans le cadre d'une autre procédure, à la suite d'une assignation en date du 28 septembre 2015, Dailymotion avait été condamné, le 10 janvier 2021, par le tribunal civil de Rome, à payer 22 millions d'euros de dommages à RTI et à retirer, sous astreinte, les vidéos litigieuses.

Le 22 juillet 2021, dans le cadre de l'accord global conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest en date du 3 mai 2021 (voir ci-dessus), un montant unique forfaitaire de 26,3 millions d'euros a été versé à RTI, mettant fin à l'ensemble de ces litiges.

NOTE 27. LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES OU MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2021, environ 820 entités étaient consolidées ou mises en équivalence (contre environ 1 200 au 31 décembre 2020).

		31/12/2021			31/12/2020		
		Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Vivendi SE	France	Société mère			Société mère		
Groupe Canal+ SA	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Société d'Édition de Canal Plus	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ Thématiques SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ International SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
C8	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Studiocanal SA	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
M7	Luxembourg	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Canal+ Polska SA	Pologne	IG	51 %	51 %	IG	51 %	51 %
VSTV (a)	Vietnam	IG	49 %	49 %	IG	49 %	49 %
Havas SA	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 %
Creative Lynx Ltd.	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Paris	France	IG	99 %	99 %	IG	99 %	99 %
Havas Media France	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Edge, LLC	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Limited	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Havas Media Germany GmbH	Allemagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Editis Holding SA	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
SOGEDIF SAS (b)	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Editis SAS (b)	France	na	na	na	IG	100 %	100 %
SEJER	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Interforum	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Edi 8	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Univers Poche	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Prisma Media SAS (c)	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Prisma Media SAS	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Cerise Media SAS	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Pitcheo SARL	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
EPM 2000	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Upload Production SAS	France	IG	100 %	100 %	na	na	na
Gameloft SE	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 SA	Espagne	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft Company Limited	Vietnam	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
Gameloft S. de RL de CV	Mexique	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %

		31/12/2021			31/12/2020		
		Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêt
Vivendi Village SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets SAS	France	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets UK	Royaume-Uni	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets US	États-Unis	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets BV	Pays-Bas	IG	100 %	100 %	IG	100 %	100 %
See Tickets AG	Suisse	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	32,9 %	32,9 %	ME	32,9 %	32,9 %
Corporate							
Universal Music Group, N.V. (d)	Pays-Bas	ME	10,03 %	10,03 %	na	na	na
Universal Music Group, Inc.	États-Unis	ME	10,03 %	10,03 %	IG	90 %	90 %
Universal International Music B.V.	Pays-Bas	ME	10,03 %	10,03 %	IG	90 %	90 %
Lagardère (e)	France	ME	22,3 %	45,13 %	na	na	na
Telecom Italia	Italie	ME	23,75 %	17,04 %	ME	23,75 %	17,04 %
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.

na : non applicable.

(a) VSTV (Vietnam Satellite Digital Television Company Limited) est détenue respectivement à 49 % et 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.

(b) Le 30 avril 2021, Editis SAS a été dissoute, avec transmission universelle de son patrimoine dans l'entité Sogedif SAS.

(c) Vivendi consolide Prisma Media par intégration globale depuis le 1^{er} juin 2021 (se reporter à la note 2.2).

(d) Le 26 février 2021, Vivendi et le consortium mené par Tencent ont apporté leurs parts respectives de 80 % et 20 % dans Universal International Music B.V. (UIM B.V.) et Universal Music Group, Inc. (UMG Inc.) à une holding unique Universal Music Group N.V. (UMG N.V.). À compter du 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi comptabilise UMG selon la méthode de la mise en équivalence (se reporter aux notes 3 et 14).

(e) À compter du 1^{er} juillet 2021, Lagardère est une société mise en équivalence par Vivendi (se reporter à la note 14).

NOTE 28. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes de Vivendi SE et membres de leurs réseaux pris en charge par la société en 2021 et 2020 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Deloitte et Associés				Ernst & Young et Autres				Total	
	Montant		%		Montant		%			
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés										
Émetteur	0,7	0,6	8 %	6 %	0,7	0,7	18 %	10 %	1,4	1,3
Filiales intégrées globalement	7,2	8,6	77 %	81 %	1,8	4,4	48 %	67 %	9,0	13,0
Sous-total	7,9	9,2	85 %	87 %	2,5	5,1	66 %	77 %	10,4	14,3
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires (a)										
Émetteur	-	-	-	-	0,2	0,2	5 %	3 %	0,2	0,2
Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-	0,2	0,2	5 %	3 %	0,2	0,2
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité (a)										
Émetteur	0,4	0,9	4 %	8 %	0,9	1,1	24 %	16 %	1,3	2,0
Filiales intégrées globalement	1,0	0,5	11 %	5 %	0,2	0,3	5 %	4 %	1,2	0,8
Sous-total	1,4	1,4	15 %	13 %	1,1	1,4	29 %	20 %	2,5	2,8
Total	9,3	10,6	100 %	100 %	3,8	6,7	100 %	100 %	13,1	17,3

(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 29. EXEMPTION D'AUDIT

Vivendi SE a accordé dans le passé un certain nombre de garanties pour le compte de filiales d'UMG B.V. à des tiers et dans le cadre de procédures d'exemption d'audit au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Il a obtenu une contre-garantie de UMG B.V. pour l'indemniser d'éventuels appels en garantie qui pourraient intervenir au titre de ces engagements à compter de la distribution des titres d'UMG B.V.

NOTE 30. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements intervenus entre la date de clôture au 31 décembre 2021 et le 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, sont les suivants :

- le 21 février 2022, Vivendi a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant les actions de la société Lagardère SA. Pour mémoire, le 18 février 2022, Vivendi a annoncé garantir le prix de 24,10 euros par action Lagardère jusqu'au 15 décembre 2023 et d'augmenter, pour ceux des actionnaires souhaitant vendre immédiatement leurs titres, le prix de son offre publique d'achat à 25,50 euros par action, dont serait déduit le dividende 2021 (pour une information détaillée, se reporter à la note 2.1) ;
- l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a d'importantes répercussions sur les marchés financiers et les prix de certaines matières premières, et va impacter l'ensemble de l'économie mondiale. Vivendi est principalement présent en Ukraine au travers de Gameloft ; celle-ci met tout en œuvre pour soutenir ses équipes sur place et limiter l'impact des événements sur les délais d'intégration de ses contenus. Le Groupe compte également des activités de communication en Ukraine avec des sociétés affiliées à Havas Group et est pleinement mobilisé pour les aider autant que possible. Vivendi ne peut à ce jour évaluer les conséquences indirectes de la crise en Ukraine sur ses activités.

NOTE 31. RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

NOTES PRÉLIMINAIRES

À compter du 14 septembre 2021, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Universal Music Group (UMG) est présenté dans les états financiers consolidés de Vivendi comme une activité cédée. Le 23 septembre 2021, date de mise en paiement de la distribution d'UMG en nature à ses actionnaires, Vivendi a cédé le contrôle d'UMG et a déconsolidé sa participation de 70 % dans UMG. Pour une information détaillée, se reporter à la description de l'opération en note 3.

Conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, Vivendi a reclassé UMG comme une activité cédée dans le compte de résultat et dans le tableau de flux de trésorerie. Le retraitement des données publiées au titre de l'exercice 2020 sont présentés ci-dessous.

Retraitement du compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2020

	Exercice clos le 31/12/2020		
	Publié (A)	Reclassement IFRS 5 d'UMG (B)	Retraité (A+B)
Chiffre d'affaires	16 090	-7 422	8 668
Coût des ventes	(8 812)	+3 908	(4 904)
Charges administratives et commerciales	(5 685)	+2 264	(3 421)
Charges de restructuration	(106)	+20	(86)
Dépréciations des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises	(1)	+1	-
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(18)	+9	(9)
Résultat opérationnel (EBIT)	1 468	-1 220	248
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	126	-	126
Coût du financement	(37)	+15	(22)
Produits perçus des investissements financiers	36	-1	35
Autres produits financiers	704	-605	99
Autres charges financières	(115)	+28	(87)
	588	-563	25
Résultat des activités avant impôt	2 182	-1 783	399
Impôt sur les résultats	(575)	+412	(163)
Résultat net des activités poursuivies	1 607	-1 371	236
Résultat net des activités cédées	-	+1 371	1 371
Résultat net	1 607	-	1 607
<i>Dont</i>			
Résultat net, part du groupe	1 440	-	1 440
<i>dont résultat net des activités poursuivies, part du groupe</i>	<i>1 440</i>	<i>-1 241</i>	<i>199</i>
<i>résultat net des activités cédées, part du groupe</i>	<i>-</i>	<i>+1 241</i>	<i>1 241</i>
Intérêts minoritaires	167	-	167
<i>dont résultat net des activités poursuivies</i>	<i>167</i>	<i>-130</i>	<i>37</i>
<i>résultat net des activités cédées</i>	<i>-</i>	<i>+130</i>	<i>130</i>
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe par action	1,26	-1,09	0,17
Résultat net des activités poursuivies, part du groupe dilué par action	1,26	-1,09	0,17
Résultat net des activités cédées, part du groupe par action	-	+1,09	1,09
Résultat net des activités cédées, part du groupe dilué par action	-	+1,09	1,09
Résultat net, part du groupe par action	1,26	-	1,26
Résultat net, part du groupe dilué par action	1,26	-	1,26

Données en millions d'euros, sauf données par action, en euros.

Retraitement du tableau des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2020

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2020		
	Publié (A)	Reclassement IFRS 5 d'UMG (B)	Retraité (A+B)
Activités opérationnelles			
Résultat opérationnel	1 468	-1 220	248
Retraitements	1 035	-214	821
Investissements de contenus, nets	(1 481)	+1 517	36
Marge brute d'autofinancement	1 022	+83	1 105
Autres éléments de la variation nette du besoin en fonds de roulement opérationnel	293	-286	7
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant impôt	1 315	-203	1 112
Impôts nets (payés)/encaissés	(89)	+206	117
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies	1 226	+3	1 229
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles cédées	-	-3	(3)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 226	-	1 226
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(438)	+65	(373)
Acquisitions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie acquise	(96)	+4	(92)
Acquisitions de titres mis en équivalence	(120)	+2	(118)
Augmentation des actifs financiers	(1 425)	-	(1 425)
Investissements	(2 079)	+71	(2 008)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	-	3
Cessions de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée	65	-1	64
Cessions de titres mis en équivalence	10	-1	9
Diminution des actifs financiers	285	-36	249
Désinvestissements	363	-38	325
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence	41	-2	39
Dividendes reçus de participations non consolidées	30	-	30
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités poursuivies	(1 645)	+31	(1 614)
Flux nets de trésorerie d'investissement liés aux activités cédées	-	-31	(31)
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement	(1 645)	-	(1 645)
Activités de financement			
Augmentations de capital liées aux rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres de Vivendi SE	153	-	153
Cessions/(acquisitions) de titres d'autocontrôle de Vivendi SE	(2 157)	-	(2 157)
Distributions aux actionnaires de Vivendi SE	(690)	-	(690)
Autres opérations avec les actionnaires	2 759	+25	2 784
Dividendes versés par les filiales à leurs actionnaires minoritaires	(98)	+33	(65)
Opérations avec les actionnaires	(33)	+58	25
Mise en place d'emprunts et augmentation des autres passifs financiers à long terme	5	-	5
Remboursement d'emprunts et diminution des autres passifs financiers à long terme	(1)	-	(1)
Remboursement d'emprunts à court terme	(1 071)	+10	(1 061)
Autres variations des emprunts et autres passifs financiers à court terme	739	-704	35
Intérêts nets payés	(37)	+15	(22)
Autres flux liés aux activités financières	(22)	+4	(18)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2020		
	Publié (A)	Reclassement IFRS 5 d'UMG (B)	Retraité (A+B)
Opérations sur les emprunts et autres passifs financiers	(387)	-675	(1 062)
Remboursement des dettes locatives et charges d'intérêts associées	(255)	+90	(165)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités poursuivies	(675)	-527	(1 202)
Flux nets de trésorerie de financement liés aux activités cédées	-	+527	527
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(675)	-	(675)
Effet de change des activités poursuivies	(60)	+36	(24)
Effet de change des activités cédées	-	-36	(36)
Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 154)	-	(1 154)
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Ouverture	2 130	-	2 130
Clôture	976	-	976

4. COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2021 DE VIVENDI SE

4. COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2021 DE VIVENDI SE	378
4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	380
4.2. États financiers 2021	385
4.2.1. Compte de résultat	385
4.2.2. Bilan	386
4.2.3. Tableaux des flux de trésorerie	388
4.2.4. Annexe aux états financiers de l'exercice 2021	389
FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	389
NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	392
NOTE 2. RÉSULTAT D'EXPLOITATION	394
NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER	394
NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	396
NOTE 5. IMPÔTS	396
NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	398
NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	398
NOTE 8. ACTIF CIRCULANT	399
NOTE 9. ACTIONS PROPRES	400
NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS	400
NOTE 11. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES	400
NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS	401
NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION	401
NOTE 14. CAPITAUX PROPRES	401
NOTE 15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE	403
NOTE 16. PROVISIONS	404
NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES	404

NOTE 18. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES	405
NOTE 19. ÉLÉMENTS CONCERNANT PLUSIEURS POSTES DE BILAN	406
NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	406
NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL	406
NOTE 22. EFFECTIF	407
NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS	407
NOTE 24. PARTIES LIÉES	409
NOTE 25. LITIGES	409
NOTE 26. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE	412
NOTE 27. GESTION DU RISQUE DE CHANGE	412
NOTE 28. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	412
NOTE 29. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	412
FILIALES ET PARTICIPATIONS	413
4.3. Échéances des dettes fournisseurs et des créances clients	414
4.4. Tableau de résultats des cinq derniers exercices	415
4.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	416

4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale de la société VIVENDI SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société VIVENDI SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation, notamment de Gameloft et Havas, et des titres immobilisés de l'activité du portefeuille (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 (TIAP) s'élèvent en valeur nette à 17 839 millions d'euros au 31 décembre 2021, au regard d'un total de bilan de 26 865 millions d'euros. En particulier, les valeurs nettes comptables des titres de Gameloft et de Havas s'élèvent respectivement à 403 millions d'euros, après dépréciation de (224) millions d'euros comptabilisée sur la période, et à 3 944 millions d'euros. La valeur d'inventaire des titres de participation et des TIAP est déterminée par rapport à leur valeur d'utilité, généralement calculée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés, mais d'autres méthodes peuvent être retenues telles que celles des comparables boursiers, des valeurs issues de transactions récentes ou des cours de bourse. Ces méthodes peuvent intégrer 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. ▶ l'appréciation de l'incidence de la crise liée à la pandémie de Covid-19 sur les perspectives à long terme. 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 TIAP et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant. Nous considérons l'évaluation des titres de participation, notamment de Gameloft et Havas, et des TIAP 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 et des TIAP. 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 évaluateurs indépendants 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 déterminée à partir d'éléments de marché, nous avons examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la confronter avec les échantillons qui nous paraissent pertinents en fonction de notre connaissance des secteurs opérationnels, 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 les investisseurs institutionnels étrangers

(notes 1.7 et 25 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 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 éventuelles provisions.	Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition relatifs aux différends entre votre société et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de communications financières de votre société et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002. Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par la direction et les avons notamment confrontées aux informations figurant dans les réponses des avocats et conseils juridiques reçues à la suite de nos demandes de confirmation, concernant 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.441-6 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure 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 annuels, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote, vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président du Directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société VIVENDI SE par l'assemblée générale du 25 avril 2017 pour le cabinet DELOITTE ET ASSOCIÉS et du 15 juin 2000 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet DELOITTE ET ASSOCIÉS était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-deuxième 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 10 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Claire Pajona

Deloitte & Associés

Thierry Quéron

Géraldine Segond

4.2. États financiers 2021

4.2.1. COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Note	2021	2020
Produits d'exploitation :			
Chiffre d'affaires		56,8	91,4
Reprises sur provisions et transferts de charges		41,2	18,9
Autres produits			
Total I		98,0	110,3
Charges d'exploitation :			
Autres achats et charges externes		178,0	114,3
Impôts, taxes et versements assimilés		8,5	12,7
Rémunérations et charges sociales		108,2	62,2
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		30,7	52,4
Autres charges		1,4	1,2
Total II		326,9	242,9
Résultat d'exploitation (I – II)	2	(228,8)	(132,6)
Produits financiers :			
De participations et d'autres titres immobilisés (dividendes)		562,7	311,2
Des créances de l'actif immobilisé		71,7	80,4
Autres intérêts et produits assimilés		66,6	882,4
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		100,0	9,0
Différences positives de change		322,6	635,1
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			0,1
Total III		1 123,7	1 918,2
Charges financières :			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		1 356,6	566,2
Intérêts et charges assimilées		70,9	95,0
Différences négatives de change		322,0	634,2
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		4,0	0,2
Total IV		1 753,5	1 295,6
Résultat financier (III – IV)	3	(629,8)	622,6
Résultat courant avant impôts (I – II + III – IV)		(858,7)	490,0
Produits exceptionnels :			
Sur opérations de gestion			1,7
Sur opérations en capital		36 626,9	2 898,0
Reprises sur dépréciations, et provisions et transferts de charges		503,1	66,3
Total V		37 130,0	2 966,0
Charges exceptionnelles :			
Sur opérations de gestion		223,0	20,3
Sur opérations en capital		3 633,2	503,3
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		70,5	30,3
Total VI		3 926,7	554,0
Résultat exceptionnel (V – VI)	4	33 203,3	2 412,0
Impôt sur les bénéfices (VII) produit/(charge)	5	(823,6)	107,4
Total des produits (I + III + V + VII)		38 351,7	5 101,9
Total des charges (II + IV + VI)		6 830,7	2 092,5
RÉSULTAT		31 521,0	3 009,4

4.2.2. BILAN

ACTIF

(en millions d'euros)	Note	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	
				31/12/2021	31/12/2020
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles	6	3,9	3,0	0,9	0,9
Immobilisations corporelles	6	91,6	57,3	34,3	1,9
Immobilisations financières (a)	7	24 536,0	5 501,8	19 034,2	22 730,3
Participations et Titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP)		21 550,9	3 711,6	17 839,3	18 398,5
Créances rattachées à des participations		1 791,9	1 789,9	2,1	2 371,4
Autres titres immobilisés		649,4		649,4	1 906,0
Prêts					
Autres		543,7	0,3	543,4	54,3
Total I		24 631,5	5 562,1	19 069,4	22 733,1
Actif circulant	8				
Stocks et en cours					
Créances (b)		5 648,0	393,0	5 255,0	4 257,0
Créances clients et comptes rattachés		12,2	3,6	8,6	14,0
Autres		5 635,8	389,4	5 246,4	4 243,0
Valeurs mobilières de placement		986,5	100,9	885,5	470,5
Actions propres	9	319,2	100,3	218,9	340,2
Autres titres	10	667,3	0,6	666,6	130,3
Disponibilités	10	1 632,0		1 632,0	58,8
Charges constatées d'avance (b)		16,3		16,3	15,5
Total II		8 282,7	493,9	7 788,8	4 801,8
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	12	6,6		6,6	9,3
Écarts de conversion – actif (IV)	13				
Total général (I + II + III + IV)		32 920,8	6 056,1	26 864,7	27 544,3
<i>(a) Dont à moins d'un an</i>				597,5	64,0
<i>(b) Dont à plus d'un an</i>				16,1	13,1

PASSIF

(en millions d'euros)	Note	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres	14		
Capital		6 097,1	6 523,0
Primes d'émission, de fusion et d'apport		5 678,5	7 181,8
Réserves :			
Réserve légale		752,7	752,7
Autres réserves			
Report à nouveau			2 955,6
Résultat de l'exercice		31 521,0	3 009,4
Acomptes sur dividendes		(22 099,8)	
Total I		21 949,5	20 422,5
Provisions	16	195,8	137,7
Total II		195,8	137,7
Dettes (a)			
Emprunts obligataires convertibles et autres emprunts obligataires	17	4 061,4	5 065,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (b)	17	27,7	363,2
Emprunts et dettes financières divers	17	529,4	1 378,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		24,1	40,2
Dettes fiscales et sociales		44,8	24,2
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes		29,1	111,9
Produits constatés d'avance		0,9	0,4
Total III		4 717,3	6 984,1
Écarts de conversion passif (IV)	13	2,1	
Total général (I + II + III + IV)		26 864,7	27 544,3
(a) Dont à plus d'un an		3 359,9	4 059,9
Dont à moins d'un an		1 357,4	2 924,2
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		26,8	52,1

4.2.3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net	31 521,0	3 009,4
Neutralisation des résultats de cession, d'apport, de distribution en nature	(33 089,0)	(3 174,1)
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
Dotations aux amortissements	4,3	3,9
Dotations aux provisions nettes de (reprises) :		
Exploitation	(14,8)	29,9
Financier	1 256,0	557,2
Exceptionnel	(432,6)	(35,9)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	7,6	(1,3)
Capacité d'autofinancement	(747,4)	389,1
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(38,3)	267,5
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(785,7)	656,6
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(33,9)	(0,8)
Acquisition de participations et de titres	(678,2)	(975,9)
Augmentation des créances rattachées à des participations	(59,9)	(2 431,8)
Séquestre	(75,0)	
Créances sur cessions d'immobilisations et autres créances financières – net	(413,0)	132,3
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		
Cessions de participations et de titres	6 358,9	2 882,8
Diminution des créances rattachées à des participations	2 365,3	
Augmentation des charges à répartir		
Flux net de trésorerie lié aux investissements	7 464,2	(393,5)
Augmentations de capital	17,7	22,6
Dividendes versés	(652,5)	(690,0)
Augmentation des dettes financières à long terme		
Remboursements des dettes financières à long terme	(1 000,0)	
Augmentation (diminution) des dettes financières à court terme	(335,5)	(576,0)
Variation nette des comptes courants	(1 908,2)	1 796,8
Actions propres	(690,4)	(2 019,6)
Flux net de trésorerie lié aux financements	(4 568,9)	(1 466,2)
Variation de trésorerie	2 109,5	(1 203,0)
Trésorerie d'ouverture (a)	189,1	1 392,1
Trésorerie de clôture (a)	2 298,6	189,1

(a) Disponibilités et valeurs mobilières de placement nettes de dépréciations (hors actions propres).

4.2.4. ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'EXERCICE 2021

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Universal Music Group

Comme annoncé le 30 juillet 2018, préalablement à l'introduction en Bourse d'Universal Music Group (UMG), Vivendi a ouvert le capital de sa filiale à 100 % à des partenaires minoritaires stratégiques en cédant 30 % du capital d'UMG pour un montant reçu en numéraire excédant 9 milliards d'euros :

- ▶ 20 % du capital d'UMG cédés au consortium mené par Tencent, soit 10 % cédés le 31 mars 2020, puis 10 % supplémentaires cédés le 29 janvier 2021, pour un montant total reçu en numéraire de 5 689 millions d'euros ;
- ▶ 10 % du capital d'UMG cédés à Pershing Square Holdings et ses sociétés affiliées (Pershing Square), soit 7,1 % cédés le 10 août 2021, puis 2,9 % cédés le 9 septembre 2021, pour un montant total reçu en numéraire de 3 949 millions de dollars américains, soit 3 360 millions d'euros.

Comme annoncé le 13 février 2021, Vivendi a soumis à ses actionnaires, qui l'ont approuvé lors de leur Assemblée générale du 22 juin 2021, le projet de distribution de 60 % du capital d'UMG et de sa cotation sur le marché réglementé d'Euronext à la Bourse d'Amsterdam. La cotation d'UMG et la distribution effective de 59,87 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi sont intervenues respectivement le 21 septembre 2021 et le 23 septembre 2021.

- ▶ Distribution de 59,87 % du capital d'Universal Music Group et cotation :
Le 13 février 2021, Vivendi a annoncé étudier le projet de distribution de 60 % du capital d'UMG et sa cotation d'ici la fin de l'année 2021.

Le 26 février 2021, Vivendi et le consortium mené par Tencent ont apporté leurs parts respectives de 80 % et 20 % dans le capital des sociétés UIM B.V. et UMG Inc. à une holding unique UMG B.V., sur la base d'une valeur d'apport de 33 milliards d'euros pour 100 % du capital d'UMG, déterminée à dire d'expert. Cette réorganisation interne de l'actionariat d'UMG était prévue dans le cadre de l'accord signé en décembre 2019 par Vivendi et le consortium mené par Tencent, condition préalable du projet de cotation d'UMG.

Le 29 mars 2021, une Assemblée générale extraordinaire de Vivendi a été convoquée pour modifier les statuts de la société et rendre possible le principe d'une distribution en nature et poursuivre ce projet. Lors de cette Assemblée générale extraordinaire, l'amendement aux statuts de la société, qui permet à Vivendi de distribuer des dividendes ou des acomptes sur dividendes, des réserves ou des primes par voie de remise de biens en nature, y compris sous forme de titres financiers, a été approuvé par un vote favorable de 99,98 % des votes exprimés.

Le 22 juin 2021, en application de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur les cessions et les acquisitions d'actifs significatifs et du Code AFEP-MEDEF, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a été consultée et a émis un avis favorable, à 99,99 % des votes exprimés, sur le projet de distribution exceptionnelle en nature de 60 % du capital d'UMG aux actionnaires de Vivendi.

Dans ce cadre, le Directoire de Vivendi a proposé à ses actionnaires la distribution d'un dividende exceptionnel en nature par remise d'actions UMG, représentant un montant distribué de 5 312 millions d'euros, sous la double condition suivante :

- i. l'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers néerlandaise (*Stichting Autoriteit Financiële Markten* – AFM) sur le prospectus d'admission et l'admission effective des actions UMG aux négociations sur le marché réglementé Euronext Amsterdam ;

- ii. que le Directoire de Vivendi décide, sous réserve qu'un bilan intermédiaire au 30 juin 2021 fasse apparaître un bénéfice distribuable au moins égal au montant de l'acompte dont la distribution est envisagée et dont le montant a été certifié par les Commissaires aux comptes, de compléter le dividende exceptionnel en nature par un acompte sur dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2021 par remise d'actions UMG.

Le 14 septembre 2021, l'AFM a donné son visa sur le prospectus d'admission et l'admission des actions ordinaires d'UMG sur le marché Euronext d'Amsterdam. Par suite et comme prévu, le Directoire de Vivendi a complété le dividende exceptionnel en nature au titre de l'exercice 2020 par un acompte sur dividende exceptionnel en nature payé au regard du bilan intermédiaire au 30 juin 2021.

Le 21 septembre 2021, la cotation des actions d'UMG a débuté sur le marché Euronext d'Amsterdam. Le cours de Bourse d'ouverture s'est établi à 25,25 euros, valeur de référence applicable aux incidences fiscales de la distribution. Sur cette base :

- i. Vivendi a confirmé que la distribution en nature des actions d'UMG aux actionnaires de Vivendi se réaliserait sur la base d'une action UMG distribuée pour chaque action Vivendi éligible ;
- ii. La valeur totale de la distribution en nature s'est établie à 27 412,3 millions d'euros (25,25 euros par action Vivendi), s'analysant comme suit :
 - Un dividende exceptionnel en nature de 5 312,5 millions d'euros (4,89 euros par action Vivendi) payé sur les réserves existantes au 31 décembre 2020, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi le 22 juin 2021 ;
 - Un acompte sur dividende exceptionnel en nature de 22 099,8 millions d'euros (20,36 euros par action Vivendi) payé au regard du bilan intermédiaire au 30 juin 2021, sur décision du Directoire de Vivendi du 14 septembre 2021.

À cette même date du 21 septembre 2021, le détachement de la distribution en nature a eu lieu et la mise en paiement effective est intervenue le 23 septembre 2021.

Enfin, Vivendi SE a conservé une participation de 10 % dans UMG NV.

L'incidence des opérations afférentes à UMG dans les comptes de Vivendi SE est traitée dans la note 4, Résultat exceptionnel, note 7, Immobilisations financières et note 14, Capitaux propres.

Montée au capital de Lagardère et projet d'offre publique d'achat

Montée au capital de Lagardère SA

Le 10 août 2020, Vivendi et Amber Capital ont conclu un pacte d'actionnaires non concertant par lequel ils se sont néanmoins consentis, pour une durée de cinq ans, un droit de première offre et un droit de préemption réciproques concernant les titres de Lagardère.

Le 14 septembre 2021, Vivendi a signé un accord sous conditions avec Amber Capital pour acquérir 25 305 448 actions de Lagardère détenues par Amber Capital au prix de 24,10 euros par action.

Comme annoncé le 15 septembre 2021, Vivendi a finalisé le 28 septembre 2021 l'acquisition d'une part minoritaire de ces actions détenues par Amber Capital à hauteur de 620 340 actions de Lagardère SA pour un montant de 15 millions d'euros.

Le 9 décembre 2021, Vivendi a annoncé que le Directoire avait décidé d'autoriser la mise en œuvre de l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital. Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère auprès de la Commission européenne et des autres autorités de concurrence compétentes seront ainsi déposées par Vivendi au cours de l'année 2022.

Le 16 décembre 2021, Vivendi a finalisé l'acquisition des actions Lagardère détenues par Amber Capital en exécution des accords annoncés le 15 septembre 2021. Les 24 685 108 actions concernées, représentant 17,5 % du capital de Lagardère, ont été achetées pour un prix de 24,10 euros par action, soit un montant de 595 millions d'euros. Vivendi détient ainsi 45,13 % du capital de Lagardère.

Du fait de la réalisation de cette acquisition, Vivendi a déposé le 21 février 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère qu'elle ne détient pas au prix de 25,50 euros par action (voir ci-dessous). Cette offre n'est subordonnée à aucune autorisation réglementaire autre que le prononcé de sa conformité par l'Autorité des marchés financiers.

Comme annoncé le 9 décembre 2021, conformément à l'article 7(2) du Règlement (CE) 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés à l'ensemble des actions acquises auprès d'Amber Capital ou dans le cadre de l'offre publique jusqu'à autorisation de la prise de contrôle de Lagardère par les autorités de concurrence. La participation de Vivendi dans Lagardère s'établira ainsi, durant cette période, à 22,3 % des droits de vote théoriques.

L'acquisition des actions d'Amber Capital met fin au pacte d'actionnaires relatif à Lagardère conclu entre Amber Capital et Vivendi le 10 août 2020.

Au 31 décembre 2021, Vivendi détient 45,13 % du capital et 22,3 % des droits de vote théoriques de Lagardère SA.

Projet d'offre publique d'achat

Le 21 février 2022, Vivendi SE a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) une offre publique d'achat visant les actions Lagardère. À cette date, Vivendi, qui détient 63 693 239 actions Lagardère représentant autant de droits de vote, soit 45,13 % du capital et 37,10 % des droits de vote de cette société, s'engage irrévocablement :

- i. à titre principal, à acquérir, au prix unitaire de 25,50 euros dividende attaché, la totalité des actions Lagardère existantes qu'elle ne détient pas, soit au total 77 440 047 actions représentant 54,87 % du capital de cette société, ainsi que les actions qui seraient susceptibles d'être émises à raison de l'acquisition définitive et de la remise d'actions gratuites, soit un maximum de 345 960 actions Lagardère ;
- ii. à titre subsidiaire, à offrir aux actionnaires de Lagardère, sous réserve de l'application d'un mécanisme de réduction, de recevoir pour chaque action Lagardère présentée et conservée jusqu'à la date (inclusive) de clôture de l'offre publique, le cas échéant de l'offre rouverte, un droit (droit de cession) de la céder à Vivendi au prix unitaire de 24,10 euros jusqu'au 15 décembre 2023 inclus.

Ces droits seront cessibles mais non négociables, et exerçables entre le lendemain de la date de règlement-livraison de l'offre rouverte et le 15 décembre 2023, ces deux dates étant incluses dans la période d'exercice. Les droits de cession non exercés à l'issue de la période d'exercice seront caducs. Chaque droit de cession ne donne droit à céder à Vivendi qu'une seule action Lagardère et ne pourra être exercé qu'une seule fois.

Dans le cas où le nombre d'actions apportées à l'offre principale lors de la première période d'offre serait insuffisant pour permettre à Vivendi d'atteindre le seuil de caducité, Vivendi acquerra en numéraire au prix de l'offre dans sa branche principale la quotité d'actions présentées à l'offre dans sa branche subsidiaire nécessaire pour atteindre 51 % du capital de la société existant à la date de clôture de la première période d'offre, soit 71 977 976 actions au 21 février 2022.

En application de l'article 231-9 I du règlement général, l'offre publique sera caduque si Vivendi ne détient pas, à la clôture de la première période d'offre, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote de Lagardère supérieure à 50 %.

Vivendi n'a pas l'intention de demander la mise en œuvre d'un retrait obligatoire à l'issue de l'offre publique.

À l'appui du projet d'offre, le projet de note d'information de Vivendi (article 231-18 du règlement général) a été déposé et est diffusé conformément aux articles 231-13 et 231-16 du règlement général.

Le projet de note en réponse de la société Lagardère comprenant notamment le rapport de l'expert indépendant et l'avis motivé du conseil d'administration sera déposé ultérieurement (article 231-26 I, 2° du règlement général).

Il est rappelé que les dispositions relatives aux interventions sur les titres Lagardère (articles 231-38 à 231-43 du règlement général) et celles relatives aux déclarations des opérations sur les titres Lagardère (articles 231-44 à 231-52 du règlement général) sont applicables.

Le calendrier indicatif prévoit une ouverture de l'offre le 14 avril 2022 pour une durée de 25 jours de bourse.

En cas de succès de son offre et d'obtention des autorisations réglementaires requises, Vivendi souhaite que M. Arnaud Lagardère conserve ses fonctions de Président-Directeur général de la société Lagardère et entend continuer à s'appuyer sur les compétences de ses équipes dirigeantes.

Acquisition de Prisma Media

Le 14 décembre 2020, Vivendi a déclaré être entré en négociations exclusives pour l'acquisition de 100 % de Prisma Media. Le 23 décembre 2020, Vivendi a déclaré avoir signé une promesse d'achat pour 100 % de Prisma Media.

L'Autorité de la concurrence a autorisé sans conditions l'opération le 29 avril 2021. Le 31 mai 2021, Vivendi, par l'intermédiaire de SIG 123, sa filiale directe, a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de Prisma Media.

Prisma Media est le numéro un de la presse magazine en France, en print et en digital, comptant une vingtaine de marques de référence.

Accords avec Fininvest et MediaForEurope (ex-Mediaset)

Le 3 mai 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset sont parvenus à un accord global mettant fin à leurs différends en renonçant à tout litige et à toute plainte entre eux.

Vivendi soutiendra le développement international de Mediaset en votant en faveur du transfert du siège de Mediaset aux Pays-Bas et en faveur des résolutions proposées relatives à la suppression du mécanisme de droit de vote double. En outre, Vivendi et Mediaset ont conclu des accords de bon voisinage dans la télévision gratuite et de standstill pour une période de cinq ans.

Le 23 juin 2021, Fininvest a proposé à l'Assemblée générale annuelle de Mediaset la distribution à tous les actionnaires d'un dividende exceptionnel de 30 centimes d'euro par action, pour une mise en paiement le 21 juillet 2021 représentant pour Vivendi un montant total de 102 millions d'euros. Vivendi et Fininvest s'étaient engagés à voter en faveur de cette résolution.

Vivendi s'est engagé à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19 % du capital de Mediaset détenue par Simon Fiduciaria SpA sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de douze mois, au prix annuel établi.

Le 22 juillet 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset ont annoncé la finalisation de l'accord global du 3 mai 2021 qu'ils ont conclu pour mettre fin à leurs litiges (voir note 25, Litiges). Ils renoncent mutuellement à toutes les poursuites et plaintes en cours.

En particulier, Fininvest a acquis 5,0 % du capital de Mediaset détenu directement par Vivendi, au prix de 2,70 euros par action (tenant compte de la date de détachement et du paiement du dividende, qui ont eu lieu respectivement le 19 juillet et le 21 juillet 2021). Vivendi restera actionnaire de Mediaset à hauteur de sa part résiduelle de 4,61 % et sera libre de conserver ou de vendre cette participation à tout moment et à n'importe quel prix.

Le 18 novembre 2021, Vivendi, Fininvest et Mediaset annoncent qu'ils sont convenus d'amender certaines dispositions des accords conclus les 3 mai et 22 juillet 2021 dans la perspective des propositions soumises à l'Assemblée générale de Mediaset du 25 novembre 2021, en particulier l'introduction d'une structure du capital social à deux catégories d'actions (actions ordinaires A et actions ordinaires B), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, prévoyant la conversion de toutes les actions Mediaset existantes en actions ordinaires B et l'attribution d'une action ordinaire A pour chaque action ordinaire B.

En conséquence, compte tenu de l'engagement de Vivendi de vendre la totalité de sa participation dans Mediaset détenue actuellement par Simon Fiduciaria sur le marché à un horizon de cinq ans, il a été convenu le 18 novembre 2021 qu'un cinquième des actions ordinaires A et des actions ordinaires B seront cédées chaque année (à compter du 22 juillet 2021) au prix minimum de 1,375 euro la première année, 1,40 euro la deuxième année, 1,45 euro la troisième année, 1,5 euro la quatrième année et 1,55 euro la cinquième année (à moins que Vivendi n'autorise la vente de ces titres à un prix inférieur) ; en tout état de cause, Vivendi a le droit de vendre ses actions ordinaires A et/ou actions ordinaires B détenues par Simon Fiduciaria à tout moment si leur prix atteint 1,60 euro. Ceci sans préjudice du droit de Fininvest d'acquiescer tout titre non vendu à chaque période de douze mois, au nouveau prix annuel fixé.

Le 25 novembre 2021, Vivendi a voté en faveur des propositions du Conseil d'administration de Mediaset concernant l'introduction d'une structure de capital social à double catégorie d'actions. Les parties se sont accordées, en dérogation partielle de ce qui avait été convenu initialement le 3 mai 2021, pour que Vivendi puisse exercer ses droits de vote associés aux titres qu'il détient directement – et qu'il instruit Simon Fiduciaria afin que ce dernier exerce les droits de vote associés aux titres détenus pour le compte de Vivendi – lors de l'Assemblée générale de Mediaset du 25 novembre 2021 en votant en faveur de la proposition créant une double catégorie d'actions. À compter de cette date, Mediaset est renommée MediaForEurope.

L'incidence de ces opérations dans les comptes de Vivendi SE est traitée dans la note 3, Résultat financier et note 4, Résultat exceptionnel.

Opérations réalisées sur le capital social

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021, Vivendi SE a racheté 49 740 milliers de ses propres actions pour un montant global de 690,4 millions d'euros.

Conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale du 20 avril 2020, entre le 5 janvier et le 12 février 2021, Vivendi a racheté 7 277 milliers d'actions à un cours moyen de 25,90 euros par action, pour un montant global de 188,5 millions d'euros.

Le 18 juin 2021, le Directoire de Vivendi a procédé à l'annulation de 37 759 milliers d'actions autodétenues, représentant 3,18 % du capital social, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 20 avril 2020 aux termes de sa 27^e résolution.

Le 22 juin 2021, l'Assemblée générale des actionnaires a adopté les deux résolutions suivantes concernant les rachats d'actions :

- ▶ le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à des rachats d'actions à un prix maximum de 29 euros par action, dans la limite de 10 % du capital social (programme 2021-2022), et d'annuler dans la limite maximum de 10 % du capital les actions acquises ;
- ▶ le renouvellement de l'autorisation donnée au Directoire de procéder à une Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) à un prix maximum de 29 euros par action, dans la limite de 50 % du capital social (ou 40 %, en fonction des rachats effectués dans le cadre du programme 2021-2022, qui s'imputent sur ce plafond de 50 %), et d'annuler les actions acquises.

Sur délégation du Directoire du 30 juillet 2021, un programme de rachat d'actions a été mis en place le 2 août 2021, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la vingt et unième résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021.

Le pourcentage maximum de rachat, initialement de 0,90 %, a été porté à 8,13 % du capital social sur délégation du Directoire des 20 septembre et 20 décembre 2021.

L'objectif du programme en cours est le rachat par la société de 90 159 308 actions en vue de les annuler.

Ce programme a été mis en œuvre au moyen de mandats confiés à un établissement bancaire agissant en qualité de prestataire de services d'investissement. Au 28 février 2022, le nombre total d'actions rachetées depuis le début du programme est de 42 480 029, soit 3,70 % du capital à la date de mise en œuvre du programme (voir note 23. Engagements).

Impacts de la pandémie de Covid-19

En 2021, nonobstant les incertitudes créées par la pandémie de Covid-19 et bien que ses impacts aient été plus sensibles pour certains pays ou métiers que pour d'autres, Vivendi a su faire preuve de résilience et s'adapter pour continuer de servir au mieux et divertir ses clients, tout en réduisant ses coûts pour préserver ses marges.

Vivendi analyse en permanence les conséquences actuelles et potentielles de la crise. Il est difficile à ce jour de déterminer comment elle impactera ses résultats sur l'exercice 2022. Les métiers liés au spectacle vivant risquent d'être impactés. Le groupe reste néanmoins confiant quant à la capacité de résilience de ses principaux métiers. Il continue de mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités, tout en respectant les consignes des autorités de chaque pays où il est implanté.

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX ET CHANGEMENT DE MÉTHODE

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont été élaborés et présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France, et notamment le règlement ANC 2014-03 de des normes comptables (ANC) relatif au Plan comptable général (PCG).

Les principes et méthodes comptables sont identiques à ceux appliqués pour l'établissement des comptes annuels 2020.

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 SE (Siren : 055 804 124) et Compagnie de l'Odéon SE (Siren : 056 801 046).

Vivendi SE 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 et aux mandataires sociaux dans le cadre des attributions gratuites d'actions de performance, ou en vue de procéder à des cessions lors d'opérations d'actionnariat salarié, 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'arrêté des comptes, dès lors que le risque est né avant la date de clôture.

Une revue régulière des éléments constitutifs des provisions est effectuée pour permettre les réajustements nécessaires.

Si aucune estimation fiable du montant de l'obligation ne peut être effectuée, aucune provision n'est comptabilisée et une information est donnée en annexe (voir note 25, 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 mise à jour de cette recommandation par le collège de l'Autorité des normes comptables dans la réunion du 5 novembre 2021, est sans incidence sur le plan d'indemnités de fin de carrière.

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 56,8 millions d'euros contre 91,4 millions d'euros sur l'exercice 2020.

2.2. CHARGES D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

Les charges d'exploitation s'élèvent à 326,9 millions d'euros en 2021 contre 242,9 millions d'euros en 2020.

Dans ce total, les « autres achats et charges externes » représentent 178,0 millions d'euros en 2021, contre 114,3 millions d'euros en 2020. 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.

L'augmentation des commissions et honoraires en 2021 est majoritairement la conséquence des opérations de cession, d'apport et de distribution d'UMG.

L'augmentation du poste d'assurances concerne les versements effectués en 2021 sur les plans de retraite supplémentaires (voir note 16, Provisions).

(en millions d'euros)	2021	2020
Achats non stockés	0,9	1,2
Charges locatives	8,2	8,2
Assurances	45,0	23,3
Prestataires, personnel intérimaire et sous-traitance	6,1	7,7
Commissions et honoraires	99,4	56,3
Services bancaires	3,7	3,5
Autres services extérieurs	14,6	14,1
Sous-total autres achats et charges externes	178,0	114,3
Refacturations aux filiales	(18,6)	(16,8)
Transferts de charges en « charges à répartir »		(0,3)
Total net de refacturations et transferts de charges	159,4	97,2

NOTE 3. RÉSULTAT FINANCIER

L'analyse du résultat financier est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Revenus des créances de l'actif immobilisé	71,7	80,4
Intérêts et produits & charges assimilés – externes	(43,7)	(38,1)
Produits et charges d'intérêts – Comptes courants groupe et parties liées	39,7	38,9
Dividendes	562,7	311,2
Résultat de change	0,6	0,9
Produits et charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(4,0)	(0,1)
Dotations et reprises nettes sur dépréciations	(1 236,8)	(557,2)
Dotations et reprises nettes sur provisions financières	(19,8)	
Autres produits et charges financiers	(0,3)	786,6
Total	(629,8)	622,6

3.1. INTÉRÊTS ET PRODUITS ET CHARGES ASSIMILÉS – EXTERNES

Le coût net externe des intérêts et des produits et charges assimilés s'établit en 2021 à -43,7 millions d'euros, contre à -38,1 millions d'euros millions d'euros en 2020. Les principaux éléments sont les suivants :

- la charge liée aux emprunts obligataires est de -41,4 millions en 2021, contre -47,3 millions en 2020 (voir note 17, Dettes financières) ;
- les produits de placement et les charges d'intérêts bancaires et assimilés se sont élevés en 2021 à un montant net de -6,5 millions d'euros, contre un produit net de 2,7 millions d'euros ;
- les déports et reports de change génèrent un montant net positif de 4,3 millions d'euros en 2021, contre 6,5 millions d'euros en 2020.

3.2. DIVIDENDES

En 2021, Vivendi a reçu 562,7 millions d'euros de dividendes provenant principalement de UMG pour 374,0 millions d'euros, Mediaset pour 102,2 millions d'euros dont 68 millions d'euros au titre de revenus des autres formes de participation, de Havas pour 32,8 millions d'euros, de Telecom Italia pour 36,4 millions d'euros et de Telefónica pour 17,3 millions d'euros nets de retenues à la source.

En 2020, Vivendi avait reçu 311,2 millions d'euros de dividendes provenant principalement d'UIM B.V., société mère (jusqu'en février 2021) du groupe UMG hors des États-Unis pour 255,2 millions d'euros et de Telecom Italia pour 36,4 millions d'euros.

3.3. DÉPRÉCIATIONS FINANCIÈRES

Des tests de dépréciations sont mis en œuvre par Vivendi sur la base de valeurs recouvrables déterminées en interne ou avec l'aide d'évaluateurs indépendants.

- 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.
- La Direction de Vivendi considère que les valeurs recouvrables de Havas et d'Editis au 31 décembre 2021 comme au 31 décembre 2020, déterminées selon des méthodes usuelles (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, ou 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), sont au moins égales à leurs valeurs en date d'acquisition.
- Par ailleurs, Vivendi SE a comptabilisé en 2021 une dotation pour dépréciation du compte courant de Dailymotion à hauteur de 40 millions d'euros.
- Concernant Gameloft, la valeur recouvrable a été déterminée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation, en particulier la valeur d'utilité, fondée sur l'approche DCF (actualisation des flux de trésorerie futurs). À cet égard, les prévisions de flux de trésorerie et les paramètres financiers utilisés sont les plus récents validés par la Direction de Vivendi et mis à jour afin de refléter le repli de la performance opérationnelle de Gameloft sur la période récente. Sur ces bases, la Direction de Vivendi a conclu que la valeur recouvrable de Gameloft était inférieure à sa valeur comptable au 31 décembre 2021, ce qui a conduit à comptabiliser une dépréciation des titres de 224 millions d'euros.

- Concernant Telecom Italia, le cours de Bourse moyen de décembre 2021 des actions ordinaires (0,445 euro par action) est inférieur au coût moyen d'achat par Vivendi (1,08 euro). Pour mémoire, au 31 décembre 2018, Vivendi avait déprécié les titres à hauteur de 801 millions d'euros, pour une valeur nette des titres de Telecom Italia s'établissant à 3 130,5 millions d'euros (0,86 euro par action). Au 31 décembre 2020, comme au 31 décembre 2019, Vivendi s'était 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 des deux exercices. Comme chaque année, le test a été mis en œuvre fin 2021 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 une réduction de la valeur de sa participation par rapport au 31 décembre 2020, retenant un cours de 0,66 euro par action. Dans les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, Vivendi SE a enregistré une dotation à la dépréciation des titres de 728 millions d'euros, la valeur nette des titres Telecom Italia s'établissant ainsi à 2 402,5 millions d'euros.
- Concernant MediaForEurope N.V. (ex-Mediaset), les dotations enregistrées en 2021 sont (i) la dotation pour dépréciation des droits sur les actifs en fiducie pour 78,9 millions d'euros, calculée en fonction des cours de clôture annuelle des actions MFE A et MFE B, et (ii) la dotation pour dépréciation des titres MFE A et MFE B détenus par Vivendi au 31 décembre 2021, calculée sur la base des cours moyens de décembre (PCG art. 833-7), soit 19,1 millions d'euros.
- Concernant la Compagnie du Dôme, société mère de Vivendi Village, les plans d'affaires des entités de Vivendi Village confortent globalement les perspectives de valorisation à long terme. Néanmoins l'activité au titre de 2021 s'est traduite par une augmentation de la dette conduisant à une dépréciation des titres de la Compagnie du Dôme à hauteur de 52 millions d'euros.
- Vivendi a déprécié à hauteur de 100,3 millions d'euros les actions propres affectées aux opérations d'actionnariat des salariés et celles destinées à couvrir les actions de performance et qui ne sont pas affectées à des plans spécifiques (voir note 9, Actions propres).

3.4. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Vivendi SE avait enregistré en mars 2020 un boni de confusion de patrimoine pour un montant de 787,5 millions d'euros.

NOTE 4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel positif en 2021 s'établit 33 203,3 millions d'euros et est composé majoritairement des plus-values nettes des frais liés aux différentes opérations portant sur le capital d'UMG. En 2020, ce résultat était positif à hauteur de 2 412,0 millions d'euros. Plus précisément, les éléments suivants sont constitutifs du résultat exceptionnel 2021.

- ▶ Concernant UMG (voir Faits marquants de l'exercice) :
 - la plus-value de 2 429 millions d'euros générée lors de la cession à Tencent en janvier 2021 de 10 % de chacune des deux sociétés faitières du groupe UMG ;
 - la plus-value d'apport de 23 361 millions d'euros, réalisée en février 2021 sur les 80 % des titres UMG inc et UIM B.V. apportés par Vivendi à UMG B.V., conformément aux accords signés avec Tencent en 2020 ;
 - la plus-value de 31 millions d'euros enregistrée en août et septembre 2021 calculée à partir de la valeur d'apport, lors de la cession de 10 % des titres UMG B.V. à Pershing ;

– la plus-value additionnelle de 7 387 millions d'euros comptabilisée lors de l'introduction de Bourse de 60 % du capital d'UMG N.V. (ex-UMG B.V.) le 21 septembre 2021.

- ▶ Concernant Mediaset (voir Faits marquants de l'exercice), l'effet global positif de 54 millions en résultat exceptionnel, dégagé tant sur la traduction en juillet des accords signés le 3 mai 2021 (notamment cession de 5 % du capital de Mediaset), que lors de la conversion en actions MFE B des actions Mediaset détenues en propre et en fiducie et l'émission d'actions MFE A en faveur des détenteurs des actions MFE B, opérations concomitantes votées par l'Assemblée générale extraordinaire de Mediaset le 25 novembre 2021.
- ▶ Enfin, une charge nette de -56 millions d'euros, entre les coûts des actions de performance livrées aux bénéficiaires non salariés de Vivendi et les dotations sur les plans en cours et les reprises sur les plans livrés.

NOTE 5. IMPÔTS

5.1. RÉGIMES DE L'INTÉGRATION FISCALE ET DU BÉNÉFICE MONDIAL CONSOLIDÉ

Vivendi SE bénéficie du régime de l'intégration fiscale et a bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinqui du Code général des impôts. À compter du 1^{er} janvier 2012, Vivendi SE bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

- ▶ Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2021, principalement les entités de Groupe Canal+, de Havas Group, d'Editis et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Dailymotion...).
- ▶ 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 une reprise de provision de 409 millions d'euros a été enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2017.

- ▶ Vivendi, considérant que les créances d'impôt étranger dont elle dispose en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Au terme de la procédure contentieuse engagée par Vivendi devant le Tribunal administratif de Montreuil puis la Cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a obtenu le 19 décembre 2019 une décision favorable du Conseil d'État l'autorisant à utiliser les créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial consolidé. Par ailleurs, fort de la décision de première instance dans son contentieux portant sur l'année 2012, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 a conduit les autorités fiscales à prononcer le remboursement de l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2012 et à dégrever d'office l'impôt acquitté par Vivendi au titre de l'année 2015.
- ▶ Après avoir obtenu gain de cause devant le Conseil d'État qui a reconnu à Vivendi (i) le droit à l'application du régime de consolidation jusqu'au terme de l'agrément dont elle était titulaire (décision du Conseil du 25 octobre 2017 n° 403320 au titre de l'exercice 2011) et (ii) le droit à l'imputation des créances d'impôts étrangers en sortie de régime conformément aux dispositions de l'article 122 bis du CGI, soit sur cinq années (décision du Conseil du 19 décembre 2019 n° 426730 au titre de l'exercice 2012), Vivendi engage désormais un contentieux portant sur

l'opposabilité de la règle de limitation du report à cinq ans. L'objet de ce contentieux est de rétablir au profit de Vivendi le droit à imputer les créances d'impôt restant disponibles, soit un stock de créances restant imputables au 31 décembre 2021 de 793 millions d'euros, sans limitation de durée. Vivendi a donc sollicité des autorités fiscales, par voie de réclamation contentieuse déposée le 25 novembre 2020, le remboursement de l'impôt payé au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 pour 7 millions d'euros.

- La décision du Conseil d'État du 19 décembre 2019 s'est traduite comme suit :
 - Dans ses comptes au 31 décembre 2019, Vivendi a comptabilisé (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 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 le 27 décembre 2019. En outre, les autorités fiscales ont reversé 250 millions d'euros à Vivendi dans le courant du mois de janvier 2020, soit le solde de 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires de l'exercice 2012 et 229 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 (203 millions d'euros en principal et 26 millions d'euros d'intérêts moratoires).
- Cette décision permet à Vivendi de demander le remboursement de tout paiement complémentaire d'impôt sur les sociétés déjà acquitté au titre de la période 2012-2016, notamment après contrôle de ses filiales intégrées, et permettra enfin à Vivendi de payer tout montant futur d'impôt qui lui serait réclamé à la suite du contrôle de sa situation propre, ou de celle de ses filiales intégrées, au titre de la même période 2012-2016.
- Dans les comptes au 31 décembre 2021, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SE est déterminé de manière estimative. Après prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits admis par les autorités fiscales, Vivendi SE reportait 201 millions d'euros de déficits au 1^{er} janvier 2021, imputés en totalité pour le calcul de l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2021 ; Vivendi SE ne reporte donc plus de déficits au 31 décembre 2021. Vivendi SE conteste toutefois le résultat de ces contrôles en cours et demande le rétablissement de 2 304 millions d'euros de déficits à son profit (voir infra, Litiges fiscaux).
- En conséquence, l'impôt sur les résultats au titre de l'exercice 2021 est une charge nette de 823,6 millions d'euros.

5.2. 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, 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 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 Vivendi SE en sa qualité de mère

du groupe d'intégration fiscale. La Direction de Vivendi considère par conséquent que l'issue des contrôles fiscaux en cours ne devrait 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, Vivendi SE 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 SE 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 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, Vivendi a introduit le 30 décembre 2019 une requête devant le Tribunal administratif de Montreuil. Par décision en date du 2 décembre 2021, le Tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de Vivendi. Le 9 février 2022, Vivendi a déposé une requête introductive d'appel devant la Cour administrative d'appel de Paris. Une décision est attendue en 2023 au plus tôt.

S'agissant du contrôle fiscal des années 2013 à 2017 au titre du résultat d'ensemble du groupe, Vivendi SE a reçu une proposition de rectification le 14 juin 2021. La procédure de contrôle fiscal est toujours en cours au 31 décembre 2021.

S'agissant du contrôle fiscal du résultat propre de Vivendi, les autorités fiscales ont proposé le 4 juin 2020 un ensemble de rectifications pour un montant de 33 millions d'euros (en base) pour ces exercices. Cette proposition conduira à rectifier le montant des déficits reportables de Vivendi et ne se traduira par aucune charge d'impôt courant, car tout impôt réclamé sera acquitté au moyen de créances d'impôt étranger. Après réponse de Vivendi le 21 juillet 2020, l'administration a confirmé sa position le 14 septembre 2020. Vivendi ne partage pas intégralement les positions du service de contrôle mais n'entend pas, compte tenu des enjeux, les contester.

S'agissant du contentieux portant sur le droit à reporter ses créances d'impôt étranger en sortie du régime de bénéfice mondiale consolidé sans limitation dans le temps, le greffe du Tribunal administratif de Montreuil a informé Vivendi de la clôture de l'instruction fixée au 29 avril 2022. Une décision est donc attendue en 2022 au plus tôt.

Lors de la cession en mai 2015 à Telefonica Brasil de GVT, Vivendi a réalisé une plus-value qui a fait l'objet d'une retenue à la source au Brésil. Le 2 mars 2020, l'administration fiscale brésilienne a remis en cause les modalités de calcul de cette plus-value et demande à Vivendi le paiement d'une somme de 1 milliard de BRL (soit environ 160 millions d'euros) en droits, intérêts de retard et pénalités. Ce rappel d'impôt ainsi que le refus de prendre en compte la réduction de la plus-value résultant d'ajustements de prix ont été contestés sans succès devant les instances administratives. Vivendi a saisi les tribunaux afin de faire valoir ses droits, et estime avoir de fortes chances de succès d'obtenir gain de cause. En conséquence, ce rappel ne fait pas l'objet de provision dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2021.

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	3,6	0,3		3,9
Immobilisations corporelles	58,0	33,6		91,6
Total	61,6	33,9	0,0	95,5

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	2,7	0,4		3,0
Immobilisations corporelles	56,1	1,1		57,3
Total	58,8	1,5	0,0	60,3

NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

7.1. VARIATION DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Apports	Diminutions (a)	Écarts de conversion	Valeurs brutes à la fin de l'exercice
Participations et TIAP	21 533,7	1 378,0	26 400,0	(27 760,8)		21 550,9
Créances rattachées à des participations	4 097,6	65,9		(2 371,6)		1 791,9
Autres titres immobilisés	1 906,0	690,4		(1 947,0)		649,4
Prêts et Autres immobilisations financières	54,3	568,7		(80,8)	1,6	543,7
Total	27 591,6	2 703,0	26 400,0	(32 160,2)	1,6	24 536,0

(a) Cessions et opérations assimilées.

7.2. PARTICIPATIONS ET TITRES IMMOBILISÉS DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE (TIAP)

Les principales variations des Participations et des TIAP telles que décrites dans les Faits marquants, se présentent comme suit :

- Les augmentations sont de 1 378,0 millions d'euros dont :
 - acquisition de titres Lagardère pour 611,6 millions d'euros ;
 - entrée des actions MediaForEurope (MFE A et MFE B) détenues en propre pour 135,6 millions d'euros et entrée des droits sur actifs en fiducie (MFE A et MFE B) pour 564,0 millions d'euros ;
 - acquisition de près de 10 % du capital de PRISA pour 66,6 millions d'euros.
- Les apports sont constitués de 80 % des titres UMG Inc. et UIM B.V. apportés par Vivendi à UMG B.V. en février 2021, sur la base d'une valorisation d'UMG de 33 milliards d'euros à 100 % (valorisation retenue au moment de l'apport en février 2021, à dire d'expert), dans le cadre des opérations d'introduction en Bourse ;

- Les diminutions constatées pour 27 760,8 millions d'euros sont principalement l'addition des valeurs comptables suivantes :
 - 10 % des titres UMG inc et UIM B.V. cédés à Tencent soit 379,9 millions d'euros et 10 % des titres UMG B.V. cédés à Pershing, soit 3 300 millions d'euros ;
 - 80 % des titres UMG Inc. et UIM B.V. apportés à UMG B.V., soit 3 039,1 millions d'euros ;
 - 60 % des titres UMG N.V. (ex-UMG B.V.) distribués le 21 septembre lors de l'introduction en Bourse, soit 19 757,9 millions d'euros ;
 - 9,6 % de Mediaset détenus en propre (5 % des titres ont été cédés et 4,60 % convertis en actions MFE B), soit 493,2 millions d'euros ;
 - Les droits sur actifs en fiducie pour 757,2 millions d'euros lors de la conversion en actions MFE B et de l'émission des actions MFE A (19,52 % du nombre d'actions et 19,24 % du capital de MediaForEurope).

- À la clôture, les valeurs comptable et boursière des titres Lagardère détenus par Vivendi s'élèvent respectivement à 1 204,4 millions d'euros et 1 527,9 millions d'euros et les valeurs comptable et boursière des titres UMG NV à de 3 308,6 millions d'euros et 4 511,2 millions d'euros. Les valeurs boursières sont calculées à partir des cours moyens de décembre (PCG art. 133-7).

7.3. CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

La séparation complète de la trésorerie et des financements de Vivendi et d'UMG est intervenue le 7 juillet 2021. À cette date, UIM B.V. a procédé au remboursement de son emprunt intragroupe auprès de Vivendi SE, pour un montant de 2 368 millions d'euros.

7.4. AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Actions propres en voie d'annulation

Voir Faits marquants de l'exercice et note 9, Actions propres.

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	3 135,2	1 131,9	(17,8)	(537,6)	3 711,6
Créances rattachées à des participations	1 726,1	63,8			1 789,9
Autres titres immobilisés					
Prêts et Autres immobilisations financières		0,3			0,3
Total des dépréciations	4 861,3	1 196,0	(17,8)	(537,6)	5 501,8

NOTE 8. ACTIF CIRCULANT

8.1. CRÉANCES

Les créances, nettes de dépréciations, représentent un montant global de 5 255,0 millions d'euros, contre 4 257,0 millions d'euros fin 2020 et comprennent principalement les éléments suivants :

- les avances en compte courant de Vivendi à ses filiales pour un montant net de 5 158,5 millions d'euros, contre 4 111,9 millions d'euros fin 2020 ;
- des créances fiscales de 34,0 millions d'euros, contre 63,3 millions d'euros fin 2020.

8.2. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges imputables à l'exercice suivant	7,0	2,9
Décotes payées aux souscripteurs d'emprunts obligataires	9,3	12,6
Total	16,3	15,5

7.5. PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Dépôts de trésorerie à terme

Au cours de l'exercice 2021, Vivendi a notamment investi pour 171,9 millions d'euros (125 millions d'euros et 55 millions de dollars) en placements à court terme. Ces placements s'élèvent à 173,5 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, en vertu des accords signés entre Vivendi et Mediaset le 3 mai 2021, une partie du prix de cession de 5 % de Mediaset en juillet 2021 fait l'objet d'un compte séquestre de 75 millions d'euros libérables par tiers en trois ans à compter du 21 août 2022.

Autres actifs de trésorerie

Au cours de l'exercice 2021, Vivendi a notamment investi 321,6 millions d'euros et cédé des actifs de trésorerie (OPCVM) d'une valeur comptable de 80,8 millions d'euros. Ces placements s'élèvent à 290,8 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 50,1 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 9. ACTIONS PROPRES

9.1. VARIATION DES ACTIONS PROPRES

	Titres immobilisés		Valeurs mobilières de placement			
	Actions en voie d'annulation		Adossement aux plans d'actions de performance		Actions en vue d'opérations d'actionnariat salariés	
	Nombre de titres	Valeur brute	Nombre de titres	Valeur brute	Nombre de titres	Valeur brute
	(en millions d'euros)		(en millions d'euros)		(en millions d'euros)	
Situation au 31/12/2020	77 072 383	1 905,6	7 459 121	171,9	8 634 090	168,4
Achats	49 740 133	690,4				
Annulations	(78 662 067)	(1 946,9)				
Livraisons ou cessions			(1 086 923)	(21,0)		
Situation au 31/12/2021	48 150 449	649,1	6 372 198	150,9	8 634 090	168,4

Les 63 156 737 actions d'autocontrôle représentent globalement 5,70 % du capital pour une valeur brute comptable de 968,4 millions d'euros. Leur valeur boursière, calculée sur la base du cours de clôture, est de 750,9 millions d'euros au 31 décembre 2021.

En application du PCG art. art. 833-11/2, la dépréciation qui serait constatée sur les actions propres en voie d'annulation si elles suivaient les règles d'évaluation habituelles des titres immobilisées serait de 94,4 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les actions comptabilisées en valeurs mobilières de placement et non affectées à des plans spécifiques font l'objet d'une dépréciation à hauteur de 100,3 millions d'euros (voir note 1.3, Immobilisations financières – Actions propres et note 1.5, Valeurs mobilières de placement – actions propres).

NOTE 10. AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

(en millions d'euros)	2021	2020
OPCVM monétaires et obligataires	421,4	
Autres créances assimilées	245,8	130,3
Dépréciations	(0,6)	
Sous-total VMP et créances assimilées	666,6	130,3
Disponibilités	1 632,0	58,8
Total	2 298,6	189,1

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 (1)			
Créances rattachées à des participations	1 791,9	11,4	1 780,5
Autres immobilisations financières	543,7	489,3	54,4
Actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	12,2	12,2	
Autres créances	5 635,8	5 232,9	13,5
Charges constatées d'avance	16,3	13,7	2,6
Total	7 999,9	5 759,5	1 851,0

(1) Actif immobilisé hors participations : les participations intègrent une part à moins d'un an pour 96,8 millions d'euros relative aux droits sur actifs mis en fiducie (titres MFE A et MFE B), non comprise dans ce solde.

Les créances rattachées à des participations à plus d'un an et les autres créances à plus d'un an sont entièrement dépréciées.

NOTE 12. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIFS

12.1. 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	2,7		(0,7)	2,0
Frais d'émission d'emprunts obligataires	6,6		(2,0)	4,6
Total	9,3	0,0	(2,8)	6,6

NOTE 13. ÉCARTS DE CONVERSION

Au 31 décembre 2021, l'écart de conversion passif s'élève à 2,1 millions d'euros. Il n'y a pas d'écart de conversion actif.

Au 31 décembre 2020, il n'y avait ni écart de conversion actif ni écart de conversion passif.

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	Acompte sur dividende	Résultat	Total
Au 31/12/2020	1 185 995 621	6 523,0	7 181,8	752,7	2 955,6	0,0	3 009,4	20 422,5
Affectation du résultat et dividendes au titre de l'exercice 2020					2 356,8		(3 009,4)	(652,5)
Dividende exceptionnel et acompte sur dividende exceptionnel (2)					(5 312,5)	(22 099,8)		(27 412,3)
Stock-options	1 227 523	6,8	11,0					17,7
Résultat 2021							31 521,0	31 521,0
Réductions de capital	(78 662 067)	(432,6)	(1 514,3)					(1 946,9)
Au 31/12/2021	1 108 561 077	6 097,1	5 678,5	752,7	0,0	(22 099,8)	31 521,0	21 949,5

(1) Valeur nominale de 5,50 euros.

(2) Distribution de 59,87 % du capital d'UMG NV, Voir Faits marquants de l'exercice.

14.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AUX ACTIONNAIRES

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2021 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 7 mars 2022, a décidé de proposer aux actionnaires l'affectation du résultat suivante, proposition portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 9 mars 2022 qui l'a approuvée :

Origine (en euros)	
Report à nouveau	0,00
Bénéfice de l'exercice	31 521 031 426,73
Total	31 521 031 426,73
Proposition d'affectation (en euros)	
Réserve légale	
Autres réserves	7 000 000 000,00
Dividende total	22 361 227 289,40
<i>Dont acompte sur dividende exceptionnel en nature (a)</i>	<i>22 099 807 176,15</i>
<i>Dont dividende ordinaire en numéraire à verser (b)</i>	<i>261 420 113,25</i>
Report à nouveau	2 159 804 137,33
Total	31 521 031 426,73

(a) L'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 a approuvé la distribution exceptionnelle en nature sous forme d'actions Universal Music Group N.V. (UMG), à raison d'une (1) action UMG pour une (1) action Vivendi SE. Cette distribution a pris la forme, pour partie, d'un dividende exceptionnel en nature (4,89 euros par action), approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) et, pour le solde, d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature de 20,36 euros par action décidé par le Directoire du 14 septembre 2021 au vu d'un bilan intermédiaire certifié au 30 juin 2021. La distribution exceptionnelle en nature (dividende et acompte) a été mise en paiement le 23 septembre 2021. Le dividende exceptionnel est qualifié fiscalement de revenu distribué dans son intégralité.

(b) À raison de 0,25 euro par action. Montant calculé sur la base du nombre d'actions d'autocontrôle détenues au 28 février 2022. Ce dernier montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement le 26 avril 2022 (mise en paiement le 28 avril).

Les dividendes ordinaires au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

Année	2020	2019	2018
Nombre d'actions, en millions (a)	1 087,5	1 150,0	1 271,1
Dividende par action (en euro)	(b) 0,60	0,60	0,50
Montant total (en millions d'euros)	652,5	690,0	635,5

(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 22 juin 2021, l'Assemblée générale des actionnaires de Vivendi a approuvé le versement au titre de l'exercice 2020 d'un dividende ordinaire de 0,60 euro par action, soit un dividende total distribué au titre de l'exercice 2020 de 652,5 millions d'euros.

NOTE 15. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

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 2021 à 52 144 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

Le nombre total de droits à actions de performance restant en circulation au 31 décembre 2021 (plans 2017 à 2020) s'élève 3 760 167.

Il n'y a pas eu d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021.

Conformément au PCG art. 833-20/2, les principales caractéristiques des plans attribués au cours de l'exercice précédent sont les suivantes :

Nombre de droits à actions de performance attribué							Nombre de droits à actions de performance		
Nombre total			dont organes d'administration et de direction				Nombre de droits à actions annulés en 2021	Nombre d'actions créées à l'issue de la période d'acquisition en 2021	Nombre de droits à actions restant en circulation au 31 décembre 2021 après ajustements
Date d'attribution	de bénéficiaires	de droits à actions de performance	Nombre de bénéficiaires	Nombre de droits à actions de performance	Date d'acquisition des droits (*)	Date de disponibilité des actions			
13/02/2020	6	185 000	6	185 000	14/02/2023	17/02/2025			185 000
13/02/2020	405	946 950	8	158 000	14/02/2023	17/02/2025	25 446	2 000	917 404
13/02/2020	185	463 100	1	20 000	14/02/2023	17/02/2025	31 664		(a) 429 436
16/11/2020	16	63 000	1	10 000	17/11/2023	18/11/2025	3 000		60 000
16/11/2020	1	1 900			17/11/2023	18/11/2025			(a) 1 900
Total							60 110	2 000	1 593 740

(*) 1^{er} 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 2025.

L'ensemble des actions de performance attribuées en 2020 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 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, dividendes réinvestis, entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2022 au regard de celles de l'indice Stoxx® Europe Media (20 %) et du CAC 40 (10 %), dividendes réinvestis.

L'atteinte de ces objectifs est appréciée sur trois années.

Le nombre d'actions de performance définitivement acquis, 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 et 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 %.

NOTE 16. PROVISIONS

16.1. 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	94,1	17,7		(39,8)	72,1
Autres provisions	43,6	112,0	(14,2)	(17,6)	123,7
Total des Provisions	137,7	129,8	(14,2)	(57,4)	195,8
Impacts en résultats :					
– d'exploitation		39,4		(41,2)	
– financier		19,8			
– exceptionnel		70,5	(14,2)	(16,2)	

La provision pour avantages au personnel diminue de 22 millions d'euros, passant de 94,1 millions d'euros à la clôture 2020 à 72,1 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2021 (voir note 1.9, régimes d'avantages au personnel), tenant compte notamment de versements sur les plans de retraite supplémentaires à hauteur de 31,5 millions d'euros en 2021.

Les engagements afférents aux avantages au personnel sont évalués avec les hypothèses suivantes : des taux d'augmentation de 4,0 % pour les salaires, un taux d'actualisation de 0,75 % pour le régime général statutaire (indemnités de fin de carrière) et les régimes de retraite supplémentaires et des hypothèses de départ à la retraite comprises entre 62 ans (IFC) et 65 ans. Le montant de l'engagement des régimes de retraite s'établit à 213,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 234,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 75 % par des obligations et à hauteur de 14 % par des actions, est de 71,6 millions d'euros et celui des pertes actuarielles non reconnues est 90,6 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre respectivement 43,4 millions d'euros et de 112,1 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Le total des « Autres provisions » au 31 décembre 2021, est de 123,7 millions d'euros et concerne principalement une provision de 89,3 millions d'euros contre 36,2 millions d'euros au 31 décembre 2020, constituée à la clôture de l'exercice pour couvrir les plans d'actions de performance en faveur de salariés de Vivendi et de ses filiales (plans 2017 et 2018 résiduels, et plans 2019 et 2020).

NOTE 17. DETTES FINANCIÈRES

Elles s'élèvent à 4 618,5 millions d'euros fin 2021 contre 6 807,5 millions d'euros fin 2020.

17.1. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 4 050,0 millions d'euros au 31 décembre 2021, après remboursement de 1 000,0 millions d'euros en avril 2021.

Les emprunts obligataires s'élevaient à 5 050,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les intérêts courus s'élèvent à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 15,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Montant en millions d'euros	Date d'émission	Date d'échéance	Taux nominal
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 %
4 050,0			

Les emprunts obligataires émis par Vivendi SE contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (negative pledge) et en matière de rang (clause de pari-passu). Ils contiennent également une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (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 SE était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3).

17.2. EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Au 31 décembre 2021, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit représentent 27,7 millions d'euros contre 363,2 millions d'euros à fin 2020 et comprennent principalement des découverts comptables pour 26,8 millions d'euros contre 52,1 millions d'euros fin 2020.

Au 31 décembre 2021, Vivendi n'avait pas tiré sur ses lignes de crédit. Au 31 décembre 2020, Vivendi SE avait émis des titres négociables à court terme (NEU CP) pour 310,0 millions d'euros, adossés aux lignes de crédit.

Dans le cadre de la séparation de la trésorerie et des financements de Vivendi et d'UMG, Vivendi SE a convenu avec ses banques de réduire le montant de ses lignes de crédit. Le 28 juin 2021, le montant de la ligne de crédit syndiqué de Vivendi SE à échéance janvier 2026 a été ramené à 1,5 milliard d'euros (contre 2,2 milliards d'euros précédemment). À cette

même date, le montant des huit lignes de crédit bilatérales de Vivendi SE à échéance janvier 2024 a été réduit à un montant global de 950 millions d'euros (contre 1,2 milliard d'euros précédemment) puis à un montant global de 800 millions d'euros le 7 juillet 2021.

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.

17.3. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Le montant de 529,4 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 1 378,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, correspond notamment aux dépôts en comptes courants effectués par les filiales.

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	4 061,4	711,4	2 650,0	700,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	27,7	27,7		
Emprunts et dettes financières divers	529,4	529,4		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	24,1	24,1		
Dettes fiscales et sociales	44,8	44,8		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes	29,1	19,2	9,9	
Produits constatés d'avance	0,9	0,9		
Total	4 717,3	1 357,4	2 659,9	700,0

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	11,4
Autres titres immobilisés	
Prêts	
Autres immobilisations financières	
Créances clients et comptes rattachés	
Autres créances	4,9
Charges à répartir	
Charges constatées d'avance	
Écart de conversion	
Total	16,3

PASSIF

(en millions d'euros)	Charges à payer
Autres emprunts obligataires	11,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,9
Emprunts et dettes financières diverses	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21,8
Dettes fiscales et sociales	44,1
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	
Produits constatés d'avance	
Écart de conversion	2,1
Total	80,2

NOTE 20. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations brutes (y compris avantages en nature, intéressement et divers) des membres du Directoire versées par Vivendi SE en 2021 se sont élevées à 12,0 millions d'euros, contre 11,5 millions d'euros en 2020.

Les membres du Directoire rémunérés par Vivendi SE bénéficient également d'un régime de retraite supplémentaire dont le coût s'est élevé à 8,1 millions d'euros en 2021.

Le montant brut des rémunérations versées par Vivendi SE aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021 s'est élevé à 1,2 million d'euros en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce. La rémunération versée au Président du Conseil de surveillance s'est élevée à 400 milliers d'euros au titre de 2021, y compris 60 milliers d'euros en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce.

NOTE 21. PARTICIPATION DES DIRIGEANTS DANS LE CAPITAL

Le pourcentage du capital détenu directement au 31 décembre 2021 par les membres du Directoire, du Conseil de surveillance et de la Direction générale s'élevait à 0,137 % 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) était de 200 personnes en 2021 (dont 6 salariés refacturés aux filiales) contre 197 personnes en 2020 (dont 8 salariés refacturés aux filiales).

La répartition par emploi est la suivante :

	2021	2020
Ingénieurs et cadres	172	172
Agents de maîtrise	24	21
Autres collaborateurs	4	4
Total	200	197

NOTE 23. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Vivendi SE 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 autorisé par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2021, selon un descriptif publié le 30 juillet 2021 et mis en œuvre le 2 août 2021, et son complément publié le 20 décembre 2021, Vivendi est engagé auprès d'un établissement bancaire indépendant dans le cadre d'un mandat irrévocable d'achat d'actions propres dont l'objectif est l'annulation. Entre le 21 décembre 2021 et le 9 mars 2022, terme du mandat, le nombre total d'actions susceptibles d'être rachetées au titre de ce mandat et en fonction des conditions de marché est de 47 695 991 actions, à un prix maximum d'achat fixé par l'Assemblée générale de 29 euros (au 28 février 2022, 16 712 actions ont été acquises).
- ▶ Titres de Lagardère SA (voir Faits marquants de l'exercice) : Vivendi a déposé auprès de l'AMF le 21 février 2022 un projet d'offre publique d'achat au prix de 25,50 euros par action. (Voir Faits marquants de l'exercice). Pour mémoire, le 18 février 2022, Vivendi a annoncé garantir le prix de 24,10 euros par action Lagardère jusqu'au 15 décembre 2023 et d'augmenter, pour ceux des actionnaires souhaitant vendre immédiatement leurs titres, le prix de son offre publique d'achat à 25,50 euros par action, dont serait déduit le dividende 2021.
- ▶ Vivendi a pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans à compter d'octobre 2018.
- ▶ Vivendi s'est engagé à céder progressivement sur le marché la totalité de la participation de 19,19 % du capital de Mediaset (renommée MediaForEurope à compter du 25 novembre 2021) détenue par Simon Fiduciaria SpA sur une période de cinq ans. Fininvest aura le droit d'acheter les actions non vendues par Vivendi à chaque période de douze mois, au prix annuel établi (voir Faits marquants de l'exercice).

23.2. PASSIFS ÉVENTUELS CONSÉCUTIFS AUX ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS DANS LE CADRE DE CESSIONS OU D'ACQUISITIONS DE TITRES

Les principaux passifs éventuels sont les suivants :

- ▶ Ubisoft : des garanties non plafonnées ont été octroyées lors de la cession d'octobre 2018.
- ▶ Cession de GVT (mai 2015) : garanties limitées à des risques fiscaux, certains spécifiquement identifiés pour un montant maximum de 180 millions de BRL.
- ▶ 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 des compléments de prix plafonnés payables en 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

- ▶ Vivendi a octroyé des garanties pour le compte de Canal+ au titre de droits de diffusion d'événements sportifs en faveur de beIN Sports, l'UEFA, et de l'opérateur de satellites SES, ce dernier bénéficiant par ailleurs d'une garantie bancaire de 5 millions d'euros.
- ▶ Havas bénéficie de la garantie de Vivendi à hauteur de 510 millions d'euros et valable jusqu'au 31 juillet 2022 au profit des détenteurs de NEU CP.
- ▶ 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 8,5 millions d'euros et 60,4 millions de dollars pour Canal+ au 31 décembre 2021.
- ▶ Vivendi a apporté sa garantie (lettres de confort) en faveur de GVA en vue d'investissements dans le secteur des Telecom en Afrique pour un montant global de 25 millions d'euros.
- ▶ Vivendi a apporté à certaines de ses filiales opérationnelles (notamment Ticketing, Prisma Media et Olympia Production) des garanties couvrant leurs engagements vis-à-vis des tiers.
- ▶ Vivendi a octroyé des garanties au profit des autorités fiscales néerlandaises pour le compte de Canal+ Luxembourg.
- ▶ 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 6 millions de dollars.
- ▶ Par ailleurs, Vivendi a pris un certain nombre d'engagements en matière de loyers immobiliers qui représentent un montant net de 282,3 millions d'euros au 31 décembre 2021, dont 45,2 millions d'euros en propre et le reste pour ses filiales.
- ▶ Dans le cadre de la gestion de la trésorerie de Groupe Canal+ Vivendi a donné des lettres de confort à un certain nombre de banques pour un montant de l'ordre de 40 millions d'euros fin 2021.
- ▶ Dans le cadre de la scission du fonds de retraite anglais USH ouvert aux salariés et anciens salariés de Grande-Bretagne, Vivendi SE a garanti sa filiale Centenary Holdings Ltd lors du transfert des engagements de retraite auprès de Metlife. Ce montant s'élève au 31 décembre 2021 à environ 7 millions de livres sterling mais ne constitue pas un engagement financier supplémentaire pour le groupe.

23.4. SÛRETÉS ET NANTISSEMENTS

En vertu des accords signés entre Vivendi et Mediaset le 3 mai 2021, une partie du prix de cession de 5 % de Mediaset en juillet 2021 fait l'objet d'un compte séquestre de 75 millions d'euros libérables par tiers en trois ans à compter du 21 août 2022 (voir note 7, Prêts et autres immobilisations financières).

Au 31 décembre 2021, aucun actif matériel au bilan de Vivendi ne faisait l'objet d'un nantissement ou d'une hypothèque en faveur de tiers.

23.5. COVENANTS FINANCIERS

Dans le cadre de la séparation de la trésorerie et des financements de Vivendi et d'UMG, Vivendi SE a convenu avec ses banques de réduire le montant de ses lignes de crédit. Le 28 juin 2021, le montant de la ligne de crédit syndiqué de Vivendi SE à échéance janvier 2026 a été ramené à 1,5 milliard d'euros (contre 2,2 milliards d'euros précédemment). Le 7 juillet 2021, le montant des huit lignes de crédit bilatérales de Vivendi SE a été ramené à un montant global de 800 millions d'euros (voir note 17, Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit). L'ensemble de ces lignes de crédit n'est pas 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.

23.6. PACTES D'ACTIONNAIRES

- ▶ Vivendi a reçu, dans le cadre de pactes d'actionnaires existants (en particulier chez Universal Music Group N.V. : voir infra), certains droits (droits de préemption, droits de priorité...) 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 la société serait amenée à céder sa participation à des parties tierces.
- ▶ Universal Music Group N.V. :
 - Dans le cadre de la distribution exceptionnelle en nature par Vivendi SE à ses actionnaires de 59,87 % du capital de la société Universal Music Group N.V. (UMG) et de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent, ainsi que Compagnie de l'Odé et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille qui ont reçu ensemble 18 % du capital de UMG, se sont engagés le 8 septembre 2021 à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant total au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.
 - À cet effet, à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent et les sociétés Compagnie de l'Odé et Compagnie de Cornouaille s'engagent à voter en faveur de toutes les résolutions de distribution conformes à cette politique de dividende et contre toute résolution en déviant, ainsi qu'à faire inscrire à l'ordre du jour des assemblées générales d'UMG, le cas échéant, une résolution ayant pour objet une distribution conforme à cette politique de dividende. En outre, et pendant un délai de deux années expirant à la date de l'Assemblée générale annuelle d'UMG devant se tenir en 2024, les parties useront de leurs pouvoirs pour garantir au consortium mené par Tencent deux membres au Conseil d'administration d'UMG tant que ceux-ci détiennent ensemble au moins 10 % du capital d'UMG, et un membre pour au moins 5 % du capital ensemble.

La durée de ce pacte est de cinq ans à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam. Il est décrit dans le prospectus relatif à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam.

Cet accord caractérise, au sens du droit hollandais, une action de concert entre les parties signataires, qui détiennent ensemble une participation de l'ordre de 48 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature. Afin que les parties ne soient pas exposées à l'obligation de déposer une offre publique obligatoire, dont le seuil est fixé en droit hollandais à 30 % des droits de vote, l'action de concert a été renforcée par l'inclusion, notamment, d'une déclaration de concert, d'une clause de coopération des parties en vue des assemblées générales et de divers engagements des parties usuels en la matière qui n'affectent cependant pas les transferts d'actions que Vivendi SE pourrait envisager postérieurement à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam et pendant la durée du pacte. Cet accord permet ainsi aux parties de bénéficier d'une clause dite de « grand-père » (grandfathering) les exemptant de déposer une offre publique obligatoire portant sur 100 % du capital de UMG tant qu'elles détiendront, ensemble, au moins 30 % des droits de vote de UMG – il est à ce titre rappelé qu'à chaque action UMG est assorti un droit de vote.

NOTE 24. PARTIES LIÉES

Des accords portant sur des conventions de gestion de trésorerie intragroupe ont été signés le 20 mars 2020 d'une part entre Vivendi SE et Bolloré SE et le 26 octobre 2021 d'autre part entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odéon SE. Ces conventions ont été conclues à des conditions de marché afin d'optimiser les capacités d'investissement et de financement au sein des groupes Vivendi et Bolloré, conformément à l'article L. 511-7 du Code monétaire et financier, et sont remboursables à première demande.

Au 31 décembre 2021, les encours de placement auprès de Bolloré SE et de Compagnie de l'Odéon s'élèvent respectivement à 600 millions d'euros (comparé à 70 millions d'euros au 31 décembre 2020) et 100 millions d'euros.

Les relations commerciales avec les parties liées se font par ailleurs à conditions de marché.

NOTE 25. 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 7 mars 2022, date de la réunion du Directoire arrêtant les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le Tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain, le Public Employee Retirement System of Idaho, et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu ses décisions dans ces différents dossiers, aux termes desquelles il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 1 085 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La plupart des demandeurs ont fait appel du jugement.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en réparation d'un 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, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées, avant que ne débute la procédure au fond ; ce dernier a achevé sa mission au cours du premier semestre 2018. Le 7 juillet 2021, le tribunal a rendu sa décision, aux termes de laquelle il a exclu la responsabilité de Vivendi en l'absence de faute portant sur la présentation de comptes inexacts, la diffusion de fausses informations et la communication générale de Vivendi d'octobre 2000 à août 2002. Il a en conséquence rejeté l'intégralité des demandes et condamné les demandeurs à payer un montant total de 2 450 000 euros au titre des frais exposés par Vivendi. Il a en outre prononcé l'exécution provisoire du jugement. La plupart des demandeurs ont fait appel du jugement.

Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de *due diligence* (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi au cours du mois d'août 2016 devant le tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférant, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesse soutenaient en particulier que Vivendi n'avait pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et avait ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi estimait de son côté que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de prénotification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et RTI et de 1 milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderesse, cette opération était constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il était aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesse réclamaient enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation. Lors de l'audience du 4 décembre 2018, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé, pour ce qui concerne leur première assignation, à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016 et (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de Bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclamaient également à être indemnisés des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge.

Lors de l'audience du 12 mars 2019, Vivendi a demandé au tribunal de suspendre une partie de la procédure dans l'attente de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne sur l'analyse de la compatibilité de la loi italienne en matière de protection du pluralisme des médias (loi TUSMAR) avec le Traité de fonctionnement de l'Union européenne, ce qui lui a été accordé. La procédure ayant repris à la suite de la décision rendue par la Cour de justice de l'Union européenne du 3 septembre 2020 (voir ci-dessous), une audience dite de « discussion finale » a eu lieu devant le tribunal de Milan le 11 février 2021, au cours de laquelle les parties ont exposé leurs arguments.

Le 19 avril 2021, le tribunal de Milan a rendu son jugement aux termes duquel il a (i) au titre de la première procédure concernant l'accord du 8 avril 2016 relatif à l'acquisition de Mediaset Premium, rejeté la demande d'indemnisation de Fininvest (en le condamnant à verser à Vivendi environ 345 000 euros au titre des frais de procédure) et condamné Vivendi à payer à Mediaset et RTI la somme totale de 1 716 586 euros (plus environ 46 000 euros de frais de procédure) pour n'avoir pas respecté certaines obligations contractuelles préliminaires dans le cadre de l'accord susvisé et (ii) au titre de la deuxième procédure concernant l'acquisition de titres Mediaset par Vivendi au cours du dernier trimestre 2016, rejeté l'ensemble des demandes du groupe Mediaset et de son actionnaire Fininvest, en les condamnant à verser à Vivendi environ 374 000 euros au titre des frais de procédure.

Le 3 mai 2021, les parties ont conclu un accord global mettant fin à leurs différends en renonçant à tous litiges et à toutes plaintes entre elles. Cet accord prévoit également, sur une période de cinq ans, un désengagement progressif de Vivendi du capital de Mediaset, un engagement de standstill, ainsi qu'un accord de « bon voisinage » dans le domaine de la télévision gratuite. Le 22 juillet 2021, cet accord transactionnel est entré en vigueur.

Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie. En conséquence de cette plainte, le 11 décembre 2020, un avis dit de « fin d'enquête préliminaire » a été notifié à l'ancien Président du Conseil de surveillance et au Président du Directoire de Vivendi. Dans le cadre de l'accord du 3 mai 2021 conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest entré en vigueur le 22 juillet 2021, Fininvest a retiré sa plainte. Le 16 novembre 2021, le Procureur a déposé une requête demandant l'abandon de la procédure.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a estimé que Vivendi n'était pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de 12 mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10 % des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante, Simon Fiduciaria SpA. Le 5 novembre 2018, le tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi TUSMAR, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne. Le 3 septembre 2020, la Cour de justice de l'Union européenne a jugé que la réglementation italienne en matière de protection du pluralisme des médias était contraire aux règles de l'Union. À la suite de cette décision, le tribunal administratif du Latium a, le 23 décembre 2020, annulé la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 précitée. Le 22 janvier 2021, Mediaset a fait appel de cette décision, auquel elle a renoncé à la suite de l'accord conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest le 3 mai 2021, entré en vigueur le 22 juillet 2021.

Préalablement, le 11 décembre 2020, l'AGCOM a annoncé ouvrir une nouvelle enquête à l'encontre de Vivendi, sur le fondement d'une disposition votée par le Parlement italien dans le cadre de l'approbation, début décembre 2020, de mesures d'urgence liées à la crise sanitaire (amendement « Salva Mediaset »). Le même jour, Vivendi a déposé plainte auprès de la Commission européenne à l'encontre de cette disposition. Le 2 février 2021, Vivendi a contesté l'ouverture de cette enquête devant le Tribunal administratif du Latium. Le 24 juin 2021, compte tenu de l'accord du 3 mai 2021 précité, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle a prononcé la clôture de l'enquête.

Procédures liées à l'évolution de la structure de Mediaset

Le 2 juillet 2019, Vivendi a assigné Mediaset et Fininvest devant le tribunal civil de Milan afin (i) d'annuler la résolution du Conseil d'administration de Mediaset du 18 avril 2019 empêchant Vivendi d'exercer les droits de vote relatifs aux actions non transférées à Simon Fiduciaria à la suite de la décision de l'AGCOM du 18 avril 2017 (représentant 9,61 % du capital et 9,9 % des droits de vote) lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Mediaset du même jour et (ii) d'annuler la résolution approuvée par cette assemblée visant à mettre en place un système de droits de vote double à échéance de deux ans pour les actionnaires qui en feraient la demande.

Le 7 juin 2019, Mediaset a présenté le projet de création de MediaforEurope (MFE), société holding dont le siège social serait aux Pays-Bas, issue de la fusion de Mediaset SpA et de Mediaset España. Le projet de fusion a été adopté le 4 septembre 2019 par les assemblées générales des sociétés italienne et espagnole, puis de nouveau par l'Assemblée générale de Mediaset SpA et de Mediaset España (en raison des recours déposés par Vivendi) le 10 janvier et le 5 février 2020, respectivement. Lors des deux assemblées qui se sont tenues en Italie, Simon Fiduciaria a été privé de ses droits de vote par le Conseil d'administration de Mediaset et Vivendi a lancé des actions judiciaires en Espagne, en Italie et aux Pays-Bas. À la suite de décisions en référé favorables à Vivendi rendues par les tribunaux espagnols et néerlandais, ce projet de fusion tel qu'initialement envisagé a été abandonné.

Le 22 juillet 2021, en vertu de l'accord du 3 mai 2021 conclu entre Vivendi, Mediaset et Fininvest, il a été mis fin aux actions encore en cours en Italie dans ce dossier.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale n'a jamais été déclaré ni communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia, contestant formellement cette position, en ont fait appel devant le tribunal administratif régional du Latium. Le 17 avril 2019, ce dernier a rejeté l'appel formé par Telecom Italia et Vivendi, qui ont déposé un recours devant le Conseil d'État italien, respectivement le 16 et le 17 juillet 2019. Le 14 décembre 2020, le Conseil d'État italien a donné raison à Vivendi et Telecom Italia. Le 11 juin 2021, la Consob a fait appel de cette décision devant la Cour de cassation italienne. Le 21 juillet 2021, Vivendi a déposé son mémoire en défense (controricorso).

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'avait pas procédé à la notification au titre de l'article 2 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et ses filiales Telecom Italia Sparkle SpA (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni SpA (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (Comitato di monitoraggio), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens. Ce recours a été rejeté le 13 novembre 2019.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du Comitato di monitoraggio, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens, qui a été suspendu le 22 novembre 2019.

Enfin par décret du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la Cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

Glass Egg Digital Media Limited contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi

La société Glass Egg Digital Media Limited, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi devant le tribunal du District Nord de Californie, division de San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteur, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux. Le tribunal lui a donné la possibilité de modifier son assignation initiale à trois reprises. Le 17 septembre 2018, Gameloft Inc. a répondu à la quatrième assignation modifiée de Glass Egg, rejetant l'intégralité de ses demandes. Une procédure de *discovery* est en cours.

Par ailleurs, le tribunal a, par ordonnance du 12 février 2018, prononcé son incompétence vis-à-vis de Gameloft Iberica et de Vivendi. La recevabilité de l'assignation contre Gameloft SE reste contestée, le tribunal ayant ordonné une procédure de *discovery* limitée, afin de déterminer sa compétence. Cette *discovery* a pris fin le 30 septembre 2021. À son issue, Glass Egg a déposé des conclusions complémentaires afin de s'opposer à la « motion to dismiss » de Gameloft mettant en cause la compétence juridictionnelle de la juridiction américaine vis-à-vis de Gameloft SE.

En parallèle, une requête visant à rejeter la demande de Glass Egg si la juridiction américaine venait à reconnaître sa compétence vis-à-vis de Gameloft SE a été déposée. Cette requête vient contester le bien-fondé et la validité des différentes demandes de Glass Egg.

NOTE 26. INSTRUMENTS DE GESTION DE LA DETTE FINANCIÈRE

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. 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 2021 comme au 31 décembre 2020, Vivendi n'a souscrit aucun contrat de swaps de taux d'intérêt.

Il n'y avait pas de couverture de risque de taux d'intérêt interne entre Vivendi et ses filiales au 31 décembre 2021.

NOTE 27. 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 liées aux flux monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro, et les engagements fermes contractés essentiellement

dans le cadre de l'acquisition de contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) 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. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

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 31/12/2021				
	USD	PLN	GBP	Autres devises	Total
Ventes contre euro	(110,8)	(96,9)	(11,4)	(92,7)	(311,8)
Achats contre euro	404,9	98,1	102,3	37,9	643,2
Autres	77,7	(77,3)	0,7	(1,2)	(0,1)
	371,8	(76,1)	91,6	(56,0)	331,3

NOTE 28. 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 +27,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 (coût théorique de déboucement). Au 31 décembre 2020, les justes valeurs de ces portefeuilles de couverture s'élevaient respectivement à 0 million d'euros et -16,5 millions d'euros.

NOTE 29. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le principal événement intervenu entre la date de clôture et le 7 mars 2022, date d'arrêté des comptes annuels de l'exercice 2021 par le Directoire, est le suivant :

- Le 21 février 2022, Vivendi a déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers un projet d'offre publique d'achat visant les actions de la Lagardère SA (voir Faits marquants).

FILIALES ET PARTICIPATIONS

	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 (c)	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 (dépréciations sur avances- dotations de l'exercice)
				Brute	Nette								
Filiales et participations													
Groupe Canal+ SA (d) 1, place du Spectacle 92130 Issy-les-Moulineaux	100,00	2 020,2	100,00	5 198,1	4 158,1	2 406,4		1 665,3	1 674,8	53,5	(4,8)		
SECP 1, place du Spectacle 92130 Issy-les-Moulineaux	95,0	183,6	51,53	522,2	522,2	-		1 542,3	1 541,8	(0,8)	(11,6)		
Havas SA 29/30, quai de Dion-Bouton 92800 Puteaux	170,5	1 786,0	100,00	3 944,5	3 944,5	389,8		84,9	89,0	(90,0)	105,5	32,8	
Editis holding SA 92, avenue de France 75013 Paris	64,2	254,3	100,00	591,5	591,5	159,1		0,5	24,3	(14,0)	52,9		
Gameloft SE 14, rue Auber 75009 Paris	4,4	(59,7)	100,00	627,5	403,5	57,9		230,4	245,1	(33,6)	(16,0)		
SIG 123 (e) 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris	0,0	(4,2)	100,00	0,0	0,0	174,9				0,0	(4,2)		
Compagnie du Dôme 59 bis, avenue Hoche 75008 Paris	103,3	(48,9)	99,99	443,6	53,8	34,6	-	-	-	(81,4)	(51,3)		
Lagardère SA (f) 4 rue de Presbourg 75016 Paris	860,9	(g) 2 051,0	45,13	1 204,4	1 204,4	-		50,0	n/d	(30,0)	n/d		
Poltel Investment ul. Złota 59 00-120 Warszawa (Pologne)	10 008,1 millions de zlotys	(18 042,7) millions de zlotys (g)	100,00	207,0	0,0	1 788,1		-	n/d	(868,1) millions de zlotys	n/d		(62,0)
UMG NV Gravelandseweg 80 1217 EW Hilversum/Netherlands	18 133,8	n/d	10,03	3 308,6	3 308,6			-	n/d	-	n/d	374,0	
Telecom Italia SpA Via Gaetano Negri 1 20123 Milan (Italie)	11 677,0	(g) 13 331,0	(h) 23,75	3 931,2	2 402,5	-		12 030	n/d	7,2	n/d	36,4	
MediaForEurope NV (ex-Mediaset) (i) Viale Europa 46,Cologno Monzese (MI) (Italie)	777,2	n/d	4,63	135,6	116,5	-		1,8	n/d	17,0	n/d	102,1	
Promotora de informaciones SA (PRISA) Gran Vía, 3228013 Madrid (Espagne)	70,9	(g) 225,9	9,94	66,6	37,1	-		6,6	n/d	(49,1)	n/d		
Autres Filiales et Participations (j)	-	-	-	1 369,9	1 096,5	2 204,6		-	-	-	-	17,5	(22,4)
TOTAL	-	-	-	21 550,9	17 839,3	7 215,4		-	-	-	-	562,7	

(a) Y compris le résultat de l'exercice.

(b) Y compris les avances en compte courant.

(c) Vivendi est amené à accorder des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de ses filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

(d) Société holding du Groupe Canal+.

(e) Société détenant 100 % des actions de Prisma Media (acquises le 31 mai 2021).

(f) Vivendi détient 45,13 % du capital et 22,3 % des droits de vote théoriques de Lagardère SA.

(g) Données au 31 décembre 2020.

(h) Vivendi détient 23,75 % des actions ordinaires avec droit de vote et 17,04 % du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote.

(i) Titres détenus (hors droits sur actifs nets mis en fiducie).

(j) Dont droits sur actifs nets mis en fiducie (MediaForEurope NV : Valeur brute de 564 millions d'euros (soit 19,24 % du capital) et valeur nette de 485,1 millions d'euros).

4.3. 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 SE au 31 décembre 2021 et dont le terme est échu s'élèvent à 1,9 million d'euros et leur décomposition est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2021				
	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)	(b) 1,6	0,1	0,1	0,0	1,9
	1,6	0,1	0,1	0,0	1,9
II. Dettes exclues du (I) relatives à des dettes litigieuses					
Dettes fournisseurs					
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice (montants HT)	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
	1,0 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	1,2 %

(b) Factures entièrement réglées au cours du mois de janvier 2022

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 SE au 31 décembre 2021 et dont le terme est échu s'élèvent à 3,8 millions d'euros et leur décomposition est la suivante :

(en millions euros)	Au 31/12/2021				
	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)	(b) 0,1	0,1	0,0	0,1	0,2
	0,1	0,1	0,0	0,1	0,2
II. Créances exclues du (I) relatives à des créances litigieuses					
Créances clients :					3,6
	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6
(a) Ratio rapporté en pourcentage au montant total du chiffre d'affaires de l'exercice (montants HT)	Échu 1 à 30 jours	Échu 31 à 60 jours	Échu 61 à 90 jours	Échu 91 jours et plus	Total
	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,4 %

(b) Factures intragroupe

4.4. Tableau de résultats des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2021	2020	2019	2018	2017
Capital en fin d'exercice					
Capital social	6 097,1	6 523,0	6 515,2	7 184,3	7 128,3
Nombre d'actions émises	1 108 561 077	1 185 995 621	1 184 576 204	1 306 234 196	1 296 058 883
Nombre potentiel d'actions à créer					
Par exercice d'options de souscription d'actions	52 144	1 309 839	3 077 770	7 244 977	13 201 910
Par attribution d'actions gratuites ou de performance (a)			3 455 322		
Résultat global des opérations effectuées :					
Chiffre d'affaires hors taxes	56,8	91,4	73,5	68,3	66,5
Bénéfice (perte) avant impôts, amortissements et provisions	33 158,2	3 457,0	1 225,1	1 789,2	153,6
Impôt sur les bénéfices – produit ou (charge)	(823,6)	107,4	160,4	130,3	518,3
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements et provisions	31 521,0	3 009,4	1 729,8	951,3	703,1
Bénéfice ordinaire distribué	(b) 261,4	(c) 652,5	(c) 690,0	(c) 635,5	(c) 567,5
Résultat par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, avant amortissements et provisions (d)	29,17	3,01	1,17	1,47	0,52
Bénéfice (perte) après impôts, amortissements et provisions (d)	28,43	2,54	1,46	0,73	0,54
Dividende ordinaire versé à chaque action	(b) 0,25	0,60	0,60	0,50	0,45
Personnel					
Nombre de salariés (moyenne annuelle)	200	197	233	247	237
Montant de la masse salariale (e)	58,3	38,6	45,8	43,8	40,3
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	30,1	18,2	20,0	20,1	20,4

(a) Montant ajusté du nombre d'actions propres détenues et affectées à la couverture des plans d'actions de performance (voir note 9).

(b) L'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 a approuvé la distribution exceptionnelle en nature sous forme d'actions Universal Music Group N.V. (UMG), à raison d'une (1) action UMG pour une (1) action Vivendi SE. Cette distribution a pris la forme, pour partie, d'un dividende exceptionnel en nature (4,89 euros par action), approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2021 (sixième résolution) et, pour le solde, d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature de 20,36 euros par action décidé par le Directoire du 14 septembre 2021 au vu d'un bilan intermédiaire certifié au 30 juin 2021.

La distribution exceptionnelle en nature (dividende et acompte) a été mise en paiement le 23 septembre 2021.

Par ailleurs, il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022 d'approuver la distribution d'un dividende ordinaire de 0,25 euro par action, au titre de 2021, soit un montant total de 261,4 millions d'euros calculé sur la base du nombre d'actions d'autocontrôle détenues au 28 février 2022 ; le montant sera ajusté pour tenir compte du nombre d'actions ayant droit au dividende à la date du détachement le 26 avril 2022 (mise en paiement le 28 avril).

(c) 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.

(d) Calcul effectué en fonction du nombre d'actions à la date de clôture.

(e) Hors actions de performance.

4.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société 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

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.

Conclusion d'un pacte d'actionnaires de la société Universal Music Group N.V. (UMG) par votre société et conclusion de conventions de transfert d'actions UMG dans le cadre de la distribution de 59,87 % de son capital aux actionnaires de votre société.

Convention autorisée par le Conseil de surveillance du 28 juillet 2021

Actionnaire concerné

Compagnie de l'Odet, détenant indirectement, par l'intermédiaire de Compagnie de Cornouaille, plus de 10 % des droits de vote de Vivendi SE.

Dirigeants concernés

M. Yannick Bolloré, Président du Conseil de surveillance de Vivendi SE et administrateur de Compagnie de l'Odet (précédemment dénommée Financière de l'Odet SE).

M. Cyrille Bolloré, membre du Conseil de surveillance de Vivendi SE et administrateur de Compagnie de l'Odet.

MM. Gilles Alix et Cédric de Baillencourt, membres du Directoire de Vivendi SE et administrateurs de Compagnie de l'Odet.

Nature et objet

Dans le cadre de la distribution exceptionnelle en nature par Vivendi SE à ses actionnaires de 59,87 % du capital d'UMG et de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, votre Conseil de surveillance a autorisé la signature, le 8 septembre 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce :

- ▶ d'un accord de concert entre Vivendi SE, Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille ; et
- ▶ de la cession de 100 actions UMG de Vivendi SE à Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille.

Aux termes de cet accord de concert, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent, ainsi que Compagnie de l'Odet et sa sous-filiale Compagnie de Cornouaille qui ont reçu ensemble 18 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature, se sont engagés à utiliser leurs pouvoirs en tant qu'actionnaires d'UMG pour que cette dernière déclare et paie des dividendes en deux versements semestriels pour un montant total au moins égal à 50 % des résultats d'UMG sur une base annuelle.

À cet effet, à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam, Vivendi SE, le consortium mené par Tencent et les sociétés Compagnie de l'Odet et Compagnie de Cornouaille s'engagent à voter en faveur de toutes les résolutions de distribution conformes à cette politique de dividende et contre toute résolution en déviant, ainsi qu'à faire inscrire à l'ordre du jour des assemblées générales d'UMG, le cas échéant, une résolution ayant pour objet une distribution conforme à cette politique de dividende. En outre, et pendant un délai de deux ans expirant à la date de l'Assemblée générale Annuelle d'UMG devant se tenir en 2024, les parties useront de leurs pouvoirs pour garantir au consortium mené par Tencent, deux membres au Conseil d'administration d'UMG tant que ceux-ci détiennent ensemble au moins 10 % du capital d'UMG, et un membre, pour au moins 5 % du capital ensemble.

La durée de ce pacte est de cinq ans à compter de l'admission des actions UMG aux négociations sur le marché d'Euronext Amsterdam. Il est décrit dans le prospectus relatif à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam.

Cet accord désigne, au sens du droit hollandais, une action de concert entre les parties signataires, qui détiennent ensemble une participation de l'ordre de 48 % du capital et des droits de vote d'UMG à l'issue de la distribution exceptionnelle en nature. Afin que les parties ne soient pas exposées à l'obligation de déposer une offre publique obligatoire, dont le seuil est fixé en droit hollandais à 30 % des droits de vote, l'action de concert a été renforcée par l'inclusion, notamment, d'une déclaration de concert, d'une clause de coopération des parties en vue des assemblées générales et de divers engagements des parties usuels en la matière qui n'affectent cependant pas les transferts d'actions que Vivendi SE pourrait envisager postérieurement à l'admission des actions UMG aux négociations sur Euronext Amsterdam et pendant la durée du pacte.

Cet accord permet ainsi aux parties de bénéficier d'une clause dite de « grand-père » (*grandfathering*) les exemptant de déposer une offre publique obligatoire portant sur 100 % du capital d'UMG tant qu'elles détiendront, ensemble, au moins 30 % des droits de vote d'UMG – il est à ce titre rappelé qu'à chaque action UMG est assorti un droit de vote.

Aussi, dans la perspective de l'entrée en vigueur de ce pacte et afin que la qualité d'actionnaire d'UMG coïncide avec les parties au pacte avant l'admission des actions UMG sur Euronext Amsterdam, soit avant l'obtention du visa délivré le 14 septembre 2021 par l'Autorité hollandaise des marchés financiers (*Autoriteit Financiële Markten*), Vivendi SE a cédé, le 8 septembre 2021, 100 actions UMG sur les 1 813 241 160 actions composant le capital d'UMG à cette date, à Compagnie de l'Odéon et Compagnie de Cornouaille proportionnellement à la participation de chacune dans Vivendi SE, soit respectivement 2 et 98 actions UMG.

Cet accord de concert et cette cession répondent aux conditions d'application prévues par le droit hollandais pour bénéficier de l'exemption à l'offre publique obligatoire vis-à-vis d'UMG tant que les parties à l'accord de concert détiendront, ensemble, au moins 30 % de ses droits de vote.

Le prix de cet accord de concert est nul pour les parties. Le prix de cette cession de 100 actions UMG est de 18,20 euros par action, soit 1 820 euros. Ce prix correspond à l'évaluation résultant des travaux d'expertise financière menés par le cabinet PwC et confirmés par le cabinet EY, à l'occasion des opérations d'apport ayant abouti à la réunion, le 26 février 2021, au sein d'UMG de 100 % du capital de Universal Music Group Inc. et de Universal International Music B.V.

Il est indiqué, conformément à l'article R. 22-10-19 du Code de commerce, que le dernier bénéfice annuel de Vivendi SE publié à cette date est de 3 009,4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Accord entre Vivendi SE et Lagardère SA en vue de la préparation des notifications réglementaires requises dans le cadre de l'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA que Vivendi SE a déposées le 21 février 2022.

Convention autorisée par le Conseil de surveillance des 15 septembre et 18 novembre 2021

Dirigeant concerné

M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de Vivendi SE et administrateur de Lagardère SA.

Nature et objet

Votre Conseil de surveillance a autorisé la signature, le 20 décembre 2021, d'un accord dit « de clean team », de confidentialité et de coopération réciproque entre Vivendi SE et Lagardère SA en vue de la préparation des notifications réglementaires requises dans le cadre du projet d'offre publique d'achat visant les actions Lagardère SA que Vivendi SE a déposées le 21 février 2022.

En effet, comme annoncé les 9 et 16 décembre 2021, Vivendi SE détient désormais 45,13 % du capital de Lagardère SA. Les demandes d'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA auprès de la Commission européenne et des autres autorités de concurrence compétentes seront déposées par Vivendi SE au cours de l'année 2022. L'agrément de l'Arcom sur le changement d'actionnariat indirect des filiales de Lagardère éditrices de services de radiodiffusion aura par ailleurs lieu d'être sollicité par ces dernières en fonction du résultat de l'offre publique d'achat visant toutes les actions Lagardère SA que Vivendi SE ne détient pas, dont le dépôt du projet est intervenu le 21 février 2022.

Un tiers indépendant a été mandaté par Lagardère SA et Vivendi SE, exclusivement à la charge de cette dernière, pour assurer la mise en place et la gestion de la *clean team* de chaque partie qui peut recevoir les informations confidentielles de l'autre partie strictement nécessaires à la préparation des notifications réglementaires requises. Les échanges d'informations sont assurés par ce tiers indépendant sous le contrôle des conseils juridiques externes des parties.

Cet accord permet aux parties de préparer les demandes d'autorisation susvisées, tout en limitant leurs échanges aux informations strictement nécessaires, conformément à la réglementation applicable et les garanties appropriées.

Le coût total de cet accord, calculé à partir d'un taux horaire moyen de 370 euros bruts, sera fonction du temps de travail effectif du tiers indépendant, non connu à ce jour.

Il est indiqué, conformément à l'article R. 22-10-19 du Code de commerce, que ce prix n'est pas significatif par rapport au dernier bénéfice annuel de Vivendi SE publié à cette date, soit 3 009,4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale du 22 juin 2021, sur Rapport Spécial des Commissaires aux comptes du 11 mai 2021.

Convention conclue entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odet dans le cadre des négociations transactionnelles avec les sociétés Mediaset (MFE – MediaForEurope) et Fininvest

Convention autorisée par le Conseil de surveillance du 3 mai 2021

Nature et objet

Dans le cadre des négociations transactionnelles entre Vivendi SE et les sociétés Mediaset et Fininvest, ces deux sociétés demandent que Compagnie de l'Odet, agissant tant pour elle-même que pour ses filiales, souscrive pour une durée de cinq ans, aux côtés de Vivendi SE, un engagement de « standstill » concernant le capital des sociétés Mediaset et Mediaset España ainsi que celui de toute société détenant une participation supérieure à 3 % dans le capital de l'une ou de l'autre. Cet engagement serait assorti, entre autres, d'obligations de désinvestissement et de pénalités, et de l'interdiction d'exercer les droits attachés aux actions concernées.

Modalités

Vivendi SE s'engagerait à prendre à sa charge, sans limitation de montant ni de durée, la totalité des conséquences, préjudices, frais et coûts que pourrait emporter pour Compagnie de l'Odet ou ses filiales la violation avérée ou alléguée, des obligations souscrites par Vivendi SE aux termes de cet engagement de « standstill », et ceci sans que Compagnie de l'Odet perde pour autant la maîtrise des contentieux dont elle ferait le cas échéant l'objet.

Cette convention entre Vivendi SE et Compagnie de l'Odet a été signée le 4 mai 2021.

Paris-la Défense, le 10 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

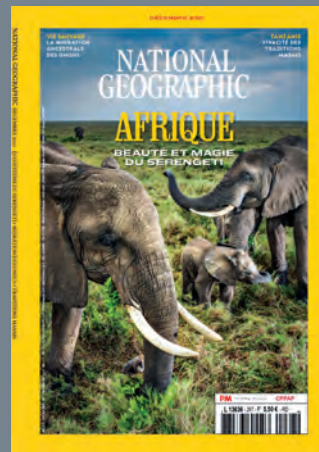
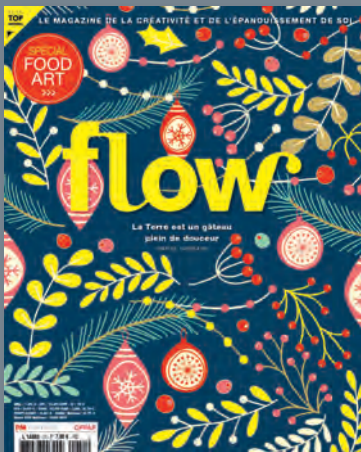
Claire Pajona

Deloitte & Associés

Thierry Quéron

Géraldine Segond

Page laissée blanche intentionnellement



6

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS, PERSPECTIVES

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS	422
PERSPECTIVES	423

CHAPITRE 6**SECTION 1. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS**

Les événements significatifs intervenus entre le 31 décembre 2021 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, Activités du groupe, Communication financière » ;
- ▶ Chapitre 5 : « États financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021 », tels qu'arrêtés par le Directoire de Vivendi le 7 mars 2022.

Depuis le 7 mars 2022, les événements significatifs suivants sont intervenus :

- ▶ Le 9 mars 2022, Vivendi a annoncé la poursuite du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2021 (se reporter à la note 18 de l'annexe aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021 figurant au chapitre 5 du présent Rapport annuel - Document d'enregistrement universel). Ce programme se poursuit jusqu'au 6 mai 2022 pour un solde de 45,1 millions d'actions à racheter à un prix maximum de 29 euros par action, soit 4,1 % du capital.

SECTION 2. PERSPECTIVES

Dividende

Dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice 2021 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Directoire de Vivendi, dans sa réunion du 7 mars 2022, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire de 0,25 euro par action. Cette proposition a été portée à la connaissance du Conseil de surveillance du 9 mars 2022 qui l'a approuvée, et sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2022. Le détachement du coupon interviendrait le 26 avril 2022 pour une mise en paiement le 28 avril 2022.

A low-angle shot of a male musician with grey hair, smiling and playing a blue electric guitar. He is wearing a black leather jacket over a dark shirt and jeans. The background is dark with a bright stage light creating a lens flare effect.

★ **BRIVE** ★
FESTIVAL



7

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** 426

**ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL** 426

RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 427

3.1. Commissaires aux comptes titulaires 427

3.2. Commissaire aux comptes suppléant 427

TABLES DE CONCORDANCE 428

4.1. Document d'enregistrement universel 428

4.2. Rapport de gestion 430

4.3. Rapport financier annuel 431

4.4. Rapport sur le gouvernement d'entreprise 431

CHAPITRE 7

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 que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent Document

d'enregistrement universel, dont la table de concordance figure à la section 4.2. du chapitre 7, 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 17 mars 2022.

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 M^{me} 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^{me} 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.

SECTION 4. TABLES DE CONCORDANCE

4.1. 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.

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	Ch. 7 – 1 et 2	426
2. Contrôleurs légaux des comptes	Ch. 7 – 3	427
3. Facteurs de risques	Ch. 3 – 1 Ch. 5 – 3.7. Notes 11, 15.2. à 17 et 22.5. à 22.6.	124 à 129 323 à 326 – 335 à 337 – 351 à 353
4. Informations concernant l'émetteur	Ch. 4 – 3.1. à 3.8.	225 à 228
5. Aperçu des activités		
5.1. Principales activités	Ch. 1 – 1.3./1.4./3.1. à 3.3.	8 à 11 - 22 à 48
5.2. Principaux marchés	Ch. 1 – 1.3./1.4./3.1. à 3.3.	8 à 11 - 22 à 48
5.3. Événements importants dans le développement des activités	Ch. 1 – 2.2. Ch. 5 – 3.7. Notes 2 et 3	14 à 15 303 à 308
5.4. Stratégie et objectifs	Ch. 1 – 2.1. à 2.3. Ch. 5 – 3.7. Notes 2 et 3	12 à 21 303 à 308
5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Ch. 1 – 3.1.1.8./ 3.1.2.7./ 3.1.3.8./ 3.1.4.8./ 3.1.5.7. Ch. 5 – 3.7. Note 1.3.6.4.	31 – 35 – 38 41 – 44 295
5.6. Position concurrentielle	Ch. 1 – 3.1.1.7./3.1.2.6. 3.1.3.7./3.1.4.7./3.1.5.6./2.1./3.2.2. Ch. 5 – 3.7. Notes 2 et 26	31 – 35 – 38 – 41 – 44 – 12 à 13 – 47 303 à 305 – 364 - 367 à 371
5.7. Investissements	Ch. 5 – 1.2.2./1.2.3./ 3.7. Notes 2 et 5.2.	263 à 267 – 303 à 305 313 à 314
6. Structure organisationnelle		
6.1. Description sommaire du groupe	Ch. 1 – 1.4./3.1./3.2.	11 – 22 à 48
6.2. Liste des filiales importantes	Ch. 1 – 1.4./3.1./3.2. Ch. 5 – 3.7. Note 27	11 – 22 à 48 372 à 373
7. Examen de la situation financière et du résultat		
7.1. Situation financière	Ch. 1 – 1.3. Ch. 5 – Introduction jusqu'à 1.2.	8 à 9 242 à 267
7.2. Résultats d'exploitation	Ch. 5 – Introduction jusqu'à 1.1.	242 à 259
8. Trésorerie et capitaux		
8.1. Informations sur les capitaux	Ch. 5 – 1.2.	260 à 267
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	Ch. 5 – 1.2.	260 à 267
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	Ch. 5 – 3.7. Notes 22 et 23	349 à 354
8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	Ch. 5 – 3.7. Notes 17, 22 et 23	337 – 349 à 354
8.5. Sources de financement attendues	Ch. 5 – 1.2./3.7. Notes 17, 22 et 23	260 à 267 – 337 – 349 à 354
9. Environnement réglementaire	Ch. 1 – 3.1.1.5./3.1.2.4./3.1.3.5./ 3.1.4.5./3.1.5.4.	29 à 30 – 34 à 35 – 38 41 – 43
10. Informations sur les tendances	Ch. 6 – 2	423
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	na	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	Ch. 4 – 1	140 à 183
12.2. Conflits d'intérêts	Ch. 4 – 1.1.4./1.2.4.	162 – 179

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
13. Rémunération et avantages		
13.1. Rémunération des mandataires sociaux	Ch. 4 – 2 Ch. 5 – 3.7. Note 24.1.	184 à 224 355 à 356
13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	Ch. 4 – 2.2.2.3. Ch. 5 – 3.7. Note 24.1.	201 355 à 356
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	Ch. 4 – 1.1.2.1./1.2.2.2.	144 – 171
14.2. Contrats de service	Ch. 4 – 1.1.6./1.2.6.	162 – 179
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de gouvernance, nomination et rémunération	Ch. 4 – 1.1.14.	167 à 168
14.4. Déclaration de conformité avec le régime du gouvernement d'entreprise en vigueur	Ch. 4 – 1 et 2	140 à 224
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	Ch. 4 – 1.1.2.6./1.1.13./1.2.2.2.	147 – 149 – 155 – 156 – 158 – 159 – 161 – 166 – 170
15. Salariés		
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	Ch. 1 – 1.3. Ch. 2 – 4.3./5.2.	9 92 à 105 – 107 à 109
15.2. Participations des mandataires sociaux et options éventuelles sur ces participations	Ch. 4 – 2.3. Ch. 5 – 3.7. Note 21	202 à 205 346 à 348
15.3. Participation des salariés dans le capital	Ch. 4 – 3.9.1. Ch. 5 – 3.7. Note 21.1.	235 346 à 348
16. Principaux actionnaires		
16.1. Franchissement de seuils	Ch. 4 – 3.7.7./3.9.4.	227 – 235
16.2. Existence de droits de vote différents	Ch. 4 – 3.1. à 3.7.3.	225 à 226
16.3. Contrôle de l'émetteur	Ch. 4 – 3.9.3.	235
16.4. Accord connu de Vivendi dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	Ch. 4 – 3.7.6./3.9.3. Ch. 5 – 3.7. Note 24.2.	227 – 235 356 à 358
17. Transactions avec des parties liées	Ch. 5 – 3.7. Note 24/4.5.	355 à 360 – 416 à 418
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1. Informations financières historiques	Ch. 5 – Introduction/3	242 à 243 – 272 à 377
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	Ch. 5 – 1.1.2.1./2	247 – 269 à 271
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	Ch. 5 – 3.1.	272 à 276
18.4. Informations financières pro forma	na	na
18.5. Politique en matière de dividendes	Ch. 5 – 3.7. Notes 18.3. et 18.4. Ch. 6 – 2	339 423
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	Ch. 5 – 3.7. Notes 8.6. et 26	321 – 363 à 371
18.7. Changement significatif de la situation financière	Ch. 5 – 3.7. Notes 3 et 30 Ch. 6 – 1	305 à 308 – 374 422
19. Informations supplémentaires		
19.1. Capital social	Ch. 4 – 3.8.	228 à 238
19.2. Acte constitutif et statuts	Ch. 4 – 3.1. à 3.7.	225 à 227
20. Contrats importants	Ch. 1 – 3.1./3.2.	22 à 48
21. Documents disponibles	Ch. 4 – 3.6.	225

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 2020 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 établis selon les normes IFRS ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés présentés aux pages 220 à 348 du Document d'enregistrement universel n° D.21-0297 déposé auprès de l'AMF le 13 avril 2021 ;
- pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 : le rapport financier et les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 d'enregistrement universel n° D.20-0121 déposé auprès de l'AMF le 11 mars 2020.

Les parties des Documents d'enregistrement universel n° D.21-0297 et n° D.20-0121 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.

4.2. 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. 22-10-35 et L. 22-10-36, L. 232-1 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
Situation et activité du groupe		
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	Ch. 1 – 1.3./1.4./2 Ch. 5 – Introduction/2.2./3.7. Note 27	8 à 11 – 12 à 21 242 à 243 – 270 à 271 – 372 à 373
Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	Ch. 5 – Introduction/ 3.7. Notes 18.3. et 18.4. Ch. 6 – 2	242 à 243 339 423
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2022, évolution prévisible et perspectives	Ch. 5 – 3.7. Notes 2 et 30 Ch. 6 – 1 et 2	303 à 305 – 374 422 à 423
Recherche et développement	Ch. 1 – 3.1. Ch. 5 – 3.7. Notes 1.3.6.4. et 6.2.	22 à 47 295 – 315
Opérations	Ch. 1 – 3.2. Ch. 5 – 3.7. Notes 2 et 3	47 à 48 303 à 308
Succursales existantes	Ch. 4 – 3.4.	225
Facteurs de risques		
Risques liés à l'activité	Ch. 3 – 1/1.1.	124 à 127
Risques financiers	Ch. 3 – 1/1.2.	124 – 128 à 129
Risques juridiques	Ch. 3 – 1/1.3.	124 – 129
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Ch. 3 - 2	130 à 135
Déclaration de performance extra-financière		
Présentation du modèle d'affaires	Ch. 1 – 2.3.1.	16 à 17
Description des principaux risques extra-financiers	Ch. 2 – 2.2./2.3.	62 à 67
Autres informations	Ch. 2 – 6.1.	112
Informations concernant le capital social		
Structure et évolution du capital	Ch. 4 – 3.8.	228 à 234
Répartition du capital et des droits de vote	Ch. 4 – 3.9.	235 à 236
Participation des salariés dans le capital	Ch. 4 – 3.9.1. Ch. 5 – 3.7. Note 21.1.	235 346 à 348
Franchissements de seuils légaux déclarés à la société	Ch. 4 – 3.9.4.	235
Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	Ch. 4 – 2.7.1.	222 à 224
Acquisition et cession par la société de ses propres actions	Ch. 4 – 3.8.4. Ch. 5 – 3.7. Note 18.2.	229 à 231 338 à 339
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Ch. 4 – Annexe 1	236 à 237
Information relative à l'obligation de conservation des dirigeants en cas d'attribution gratuite d'actions	Ch. 4 – 2.3.7. et 2.3.8.	205
Autres informations		
Informations sociales, environnementales et sociétales	Ch. 2 – 1 à 6	52 à 113
Dispositif relatif au devoir de vigilance	Ch. 2 – 3.2.2.	73 à 76
Informations sur les délais de paiement	Ch. 5 – 4.3.	414
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Ch. 1 – 3.1.1.7. Ch. 5 – 3.7. Note 26	31 364 – 367 à 371
Tableau de résultats des cinq derniers exercices	Ch. 5 – Introduction/4.4.	242 à 243 – 415

4.3. Rapport financier annuel

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

	Chapitre (Ch.) – Section	Numéro de page
Comptes annuels 2021	Ch. 5 – 4	378 à 418
Comptes consolidés 2021	Ch. 5 – 3	272 à 377
Rapport de gestion 2021 de Vivendi SE	Ch. 7 – 4.2.	430
Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel 2021	Ch. 7 – 1 et 2	426
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2021	Ch. 5 – 4.1.	380 à 384
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2021	Ch. 5 – 3.1.	272 à 276

4.4. 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. 22-10-20 et L. 22-10-26 du Code de commerce.

	Chapitre (Ch.) – Section / Paragraphe / Note	Numéro de page
Fonctionnement des organes d'administration, de direction ou de contrôle		
Liste des mandats et fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux	Ch. 4 – 1.1.2./1.2.2.	143 à 161 – 169 à 178
Conventions réglementées	Ch. 4 – 1.1.6./1.2.6. Ch. 5 – 4.5.	162 – 179 416 – 418
Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	Ch. 4 – 1.2.10.7.	182 à 183
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	Ch. 4 – 3.8.3.	228 à 229
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil de surveillance	Ch. 4 – 1.1.	143 à 168
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	Ch. 2 – 4.3.1.2. Ch. 4 – 1.1.2.4./1.2.10.1.	95 à 99 146 – 180
Limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	Ch. 4 – 1.1.8.3.	163
Référence au Code AFEP-MEDEF et application de ses recommandations	Ch. 4 – 1	140
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	Ch. 4 – 3.7.4.	226
Rémunération des mandataires sociaux		
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Ch. 4 – 2.1.	184 à 194
Éléments de rémunération des mandataires sociaux	Ch. 4 – 2.2. à 2.5. Ch. 5 – 3.7. Note 24.1.	195 à 218 355 à 356
Éléments de comparaison de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société	Ch. 4 – 2.6.	219 à 221
Autres informations		
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	Ch. 4 – 3.7.6.	227

Page laissée blanche intentionnellement

Crédits photos

Couverture

Heroes of the Dark © 2021 Gameloft, All Rights Reserved / Couvertures de magazines DR Prisma Media / Couvertures de livres Editis, Capitale de la douceur, Sophie Fontanel ; Spy Family, Tatsuya Endo ; Le Dictionnaire du Rock, Antoine de Caunes ; Ne t'arrête pas de courir, Mathieu Palain, DR Editis / Campagne SHE, Havas / Le Loup et le Lion, © 2020 / Mai Juin Productions – Galatée Films Wematin Productions – Studiocanal M6 Films / Top 14, Antoine Dupont, Union Bordeaux Bègles v Stade Toulousain © Icon Sport / Campagne Camaïeu – Buzzman / Affiche Garorock 25 ans, 2022, DR Olympia Production.

Editorial

© DR

Ouvertures de chapitres

Création Originale Validé, saison 2 © Fifou, Mandarin Télévision, Autodidakte Canal+ / Canal Champions Club CCC – Laure Bouleau, Hervé Mathoux, Samir Nasri, Gauthier Kuntzmann © Canal+ / Dragon Mania Legends, © 2021 Gameloft All Rights Reserved / Boîte noire, © 2020 WY Productions – 24-25 Films – Studiocanal France 2 Cinéma – Panache Productions / Campagne The Black Plaque Project, Havas London / Campagne L'Enfant Bleu, Havas Sports & Entertainment / Autrices et auteurs Editis (Marc Lévy, Agnès Martin Lugand, Michel Bussi, Harlan Coben, Raphaëlle Giordano, Franck Thilliez) – Nathan TV – © DR Editis / Couvertures de magazines Prisma Media (Capital, Prima, Ça m'intéresse, Management, Géo, Télé Loisirs, Gala, Flow, Néon, National Géographique, TéléZ, Femme Actuelle Senior, Bienvenue, TV Grandes chaînes) © DR Prisma Media / Jean-Louis Aubert, Brive Festival © Pexline / Festival Sundown 2021 U Live, All Rights Reserved.

Groupe Canal+

Création Originale Hippocrate, saison 2. Affiche version Louise Bourgoïn © Denis Manin-Canal+ / Création Originale Paris Police 1900, Jérémie Laheurte © Tetra Media Fiction – Canal+ – Rémy Grandroques / Moto GP, Fabio Quartararo – © Icon Sport Old and Goose / Antoinette dans les Cévennes, affiche Laure Calamy © 2020 Chapka Films – La filmerie – France 3 Cinéma / Shadowplay © 2020 Tandem Productions GmbH – Stanislas Honzik / Premier League Cristiano Ronaldo. Manchester United v Crystal Palace © Old Trafford – PA Images by Icon Sports / Canal Rugby Club CRC, Sébastien Chabal, Isabelle Ithurburu, Xavier Garbajosa © Augustin Détéienne – Canal+ / Émission Le Parlement du rire © Hugues Tiadji – Canal+ / Grand Prix d'Abu Dhabi, Max Verstappen © Max Moy, XPB Images photos by Icon Sports. Neuf meufs, 2020 © Caroline Dubois / Mascaret Films / Majie Films / Canal+ / Mami Wata, © 2021 On est Ensemble Productions, Princesse M Productions, Merveilles Production, Canal+ / Residence Talent Unlimited : © Talent Unlimited.

Havas

Campagne Adidas Beyond The Surface, Havas Dubai / Campagne *Just a Wall* pour L'innocence en danger, Rosapark Paris / Campagne KFC et FFF, Havas Paris / Campagne Undercover Avatar pour L'Enfant bleu, Havas Sports & Entertainment / Campagne C'est quoi les codes ? BETC.

Editis

Couvertures de livres Editis : Apeirogon, Colum McCann ; Je suis Camille, Jean-Louis Felicioli ; Le jeune acteur 1, Riad Satouf ; Dictionnaire amoureux du vin, Bernard Pivot ; 13 à table (ventes solidaires) ; Dictionnaires amoureux du parfum, Élisabeth de Feydeau ; L'Accident de chasse David L. Carlson, Landis Blair ; La maîtresse me stresse et alors on fait quoi ?, Élisabeth Bami ; C'est arrivé la nuit, Marc Levy ; Mon mari, Maud Ventura ; Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même, Lise Bourbeau ; 5 histoires de T'Choupi, Thierry Courtin ; Le Petit Robert 2022 / Logo Lisez engagé ! © DR Editis / Devenir gardiens de la nature, Marine Calmet © David Cosson.

Prisma Media

Couvertures de magazines Prisma Media – National Geographic, Harvard Business Review ; TéléZ ; Ça m'intéresse ; Cuisine actuelle ; Capital ; Gala ; Femme Actuelle Senior ; Voici ; Flow ; Neon © DR Prisma Media ; L'Œil du climat Photo glacier © Julia Roger-Veyer – Ascent Photography (Prix du public).

Gameloft

Asphalt 9: Legends Cairo / App Ipad Pro / The Oregon Trail TM & © HarperCollins Publishers. Used under license © 2021 Gameloft. All Rights Reserved.

Vivendi Village

Festival Junction 2, U Live, All Rights Reserved / Canalbox Brazza DR GVA / Ed Sheeran Tour, affiche spectacle 2022 – Stade de France, Paris DR Olympia Production / Fally Ipupa, concert live à Douala, DR CanalOlympia.

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